

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFORME DE TRABAJO
“EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO COMO
ANALISTA DE RIESGOS EN EL PERIODO 2013 – 2016 EN UNA
EMPRESA MICROFINANCIERA DE AREQUIPA”

Presentado por el Bachiller:

Zúñiga Zúñiga, Luis Enrique

PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Asesor:

Mg. Renzo Rivero Fernández

Arequipa, 2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis padres Vilma y Leonardo por todas las enseñanzas, educación y formación que me dieron; por el gran esfuerzo que siempre dieron y por ser el gran y mejor ejemplo que siempre voy a tener. A mis hermanos por el apoyo en todo momento, en especial a mi hermano Francisco por el gran sacrificio hecho en un momento difícil.

A Vanessa por su constante apoyo, ánimo y ser una gran motivación para salir adelante. Por siempre estar caminando a mi lado paso a paso.

Al personal de Caja Arequipa por su amistad y permitirme crecer profesionalmente.

A la UCSM y profesores por las enseñanzas y conocimientos.

EPÍGRAFE

Somos los amos o las víctimas de nuestras actitudes. Es un asunto de decisión personal. Lo que ahora somos es el resultado de las elecciones tomadas ayer. Mañana seremos lo que decidamos ahora.

El mayor error que cometemos es vivir en el constante miedo de que cometamos uno.

John C. Maxwell

Índice

AGRADECIMIENTOS	2
EPÍGRAFE	3
Índice de Tablas	6
Índice de Gráficos	7
INTRODUCCIÓN	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
GLOSARIO.....	11
CAPITULO I	15
LA EMPRESA.....	15
1.1 Descripción de la Empresa	15
1.1.1 La empresa en el Perú	15
1.1.2 Organigrama de la CMAC Arequipa.....	16
1.1.3 Análisis de Riesgos.....	19
A. Gestión de Riesgo Crediticio	20
B. Gestión de Riesgo Operativo	20
C. Gestión de Riesgo de Mercado.....	21
1.1.4 Análisis Financiero	24
1.1.5 Estructura del Pasivo y Fondeo	28
1.2 Descripción de la Unidad de Riesgos	32
1.2.1 Áreas dentro de la Unidad de Riesgos	33
A. Riesgo Crediticio	33
B. Riesgo de Mercado y Liquidez.....	33

C. Riesgo de Seguridad de Información y Continuidad del Negocio	33
D. Riesgo Operacional	34
CAPÍTULO II	35
METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO.....	35
2.1 Objetivo.....	35
2.2 Metodología del informe.....	35
2.2.1 Aspectos metodológicos	35
A. Descripción Situacional.....	35
B. Identificación del Problema.....	35
C. Análisis de la teoría relacionada.....	35
D. Planteamiento de Propuesta de Solución	36
E. Resultados Obtenidos	36
2.2.1.1 Aplicación de la metodología.....	36
2.3 Marco Referencial	37
2.3.1 Perspectiva Económica Mundial.....	37
2.3.2 Perspectiva Económica Nacional	38
2.2.3 El Sistema Microfinanciero en el Perú	40
A. El crédito a la pequeña y microempresa	42
CAPÍTULO III	45
FUNCIONES REALIZADAS EN LA EMPRESA.....	45
3.1 Experiencia previa	45
3.2 Experiencia en Caja Arequipa	45
3.2.1 Funciones Generales:	46
3.2.2 Funciones Específicas:	46

3.2.3	Funciones de Seguimiento:	47
3.3	Políticas	47
3.4	Detalle de Funciones:	48
3.4.1	Opinión de solicitud de créditos y refinanciados	48
3.4.2	Seguimiento	49
CAPÍTULO IV.....		51
PROPUESTA.....		51
4.1	Situación anterior.....	51
4.2	Situación actual	51
4.3	Resultados.....	55
4.4	Operatividad de la metodología	57
CONCLUSIONES.....		59
RECOMENDACIONES		60
BIBLIOGRAFÍA.....		61

Índice de Tablas

Tabla 1: CMAC Arequipa en el sistema de Cajas Municipales	15
Tabla 2: Plana Gerencial	17
Tabla 3: Gerencia Central de Negocios.....	18
Tabla 4: Gerencia Central de Administración y Operaciones.....	18
Tabla 5: Gerencia Legal	18
Tabla 6: Gerencia Central de Finanzas y Planeamiento.....	19
Tabla 7: Número de agencias por Región y tipo	52
Tabla 8: Tabla de pesos para la estimación de los intervalos de confianza (en cientos de soles)	
.....	54

Tabla 9: Puntajes de riesgo	55
Tabla 10: Resultados de la metodología de ranking de agencias (septiembre)	56

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Créditos Directos por Tipo- CMAC Arequipa (%)	25
Gráfico 2: Cobertura de cartera con provisiones- CMAC Arequipa	27
Gráfico 3: Evolución Histórica de la Clasificación del deudor	28
Gráfico 4: Concentración de Depositantes (Dic-2015)	29
Gráfico 5: Adeudados Dic 2015	30
Gráfico 6: Estructura de las Fuentes de Fondos- CMAC Arequipa (Dic-2015)	31
Gráfico 7: Evolución del PBI Mundial	38
Gráfico 8: Indicadores del PBI y la demanda interna de Perú.....	39
Gráfico 9: Evolución de las Colocaciones por Sector de las CMACs	42
Gráfico 10: Estructura de los créditos directos según categoría de riesgo del deudor: CMACs	43
Gráfico 11: Evolución de los Márgenes de las CMAC	43
Gráfico 12: Evolución de las Colocaciones y Deudores en CMACs	44
Gráfico 13: Nivel de riesgo por tipo de agencia (septiembre)	56
Gráfico 14: Porcentaje de Agencias por Nivel de Riesgo	57

INTRODUCCIÓN

En los últimos 15 años, las empresas microfinancieras en el Perú han desarrollado herramientas que les permite cuantificar los riesgos asociados a su actividad, sin embargo, el rápido desarrollo de los mercados PYME, conllevan a que las empresas microfinancieras respondan agilizando sus procesos y volviendo, en el mayor de los casos, más laxos sus políticas de admisión, asumiendo riesgos mayores y volviendo más volátil al mercado de las microfinanzas ya que en los últimos años se ha visto un mayor número de intervenciones por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) a las empresas que atienden a este sector.

El ente regulador, SBS, realiza constante seguimiento a las políticas adoptadas por las entidades financieras supervisadas y recomienda tomar acciones para una mejor gestión.

Esta mejora en las políticas y controles para el otorgamiento de un crédito han sido motivadas por el deterioro de la cartera que, en los últimos 5 años, se ha ido incrementando.

En Caja Arequipa, la Gerencia de Riesgos es un área de apoyo que tiene como función principal la prevención de sucesos que pueden convertirse en pérdida económica o no económica.

Bajo éste enfoque es relevante presentar este informe que reúne mi experiencia como **Analista de Riesgo de Crédito**, con el fin de encontrar una herramienta que permita a la Caja Arequipa distinguir políticas de admisión de crédito según el nivel de riesgo en que se encuentran las agencias.

RESUMEN

El desarrollo de las Pequeño y Micro Empresas ha llevado a que las empresas microfinancieras se vuelvan más competitivas. Estas últimas intentan agilizar sus procesos para ser competitivas en el mercado y puedan cubrir las necesidades financieras de las PYMES, justamente la agilización de los procesos, conlleva expresamente un mayor riesgo al momento de admitir nuevos créditos, al ser más laxo, generalmente.

Este informe de trabajo busca cuantificar este mayor riesgo asumido, con el fin de que se tenga un mayor detalle sobre el desempeño de las agencias de la institución microfinanciera, para poder determinar medidas correctivas tempranas y evitar pérdidas que pongan en riesgo la sostenibilidad de la empresa en el sistema.

El presente informe de trabajo está dividido de la siguiente manera:

En el **capítulo 1** se presenta algunos aspectos generales de la empresa, con el fin de conocer el mercado que atiende y sus principales resultados en el último año.

El **capítulo 2** resume la metodología empleada para el informe de trabajo, así como el marco teórico necesario para la comprensión de la misma.

El **capítulo 3** presenta mi experiencia realizada en la institución en los últimos tres años, así como la descripción de las funciones realizadas.

El **capítulo 4** describe la propuesta de la metodología para la identificación y la segmentación de los riesgos de las agencias en la Caja Arequipa, con el fin de poder determinar políticas de alerta temprana.

En las **conclusiones y recomendaciones** se presenta los principales resultados obtenidos de la metodología, así como sugerencias para poder potenciar la herramienta con el fin de que sea más discriminativa a la hora de separar agencias según su nivel de riesgo.

Palabras claves: Riesgo crediticio, SBS, análisis, ranking.

ABSTRACT

The development of small and micro enterprises has led microfinance companies to become more competitive. These companies try to streamline their processes to be competitive in the market and meet the financial needs of SMEs. Precisely, the application of the processes expressly entails a greater impact when accepting new credits as they are generally more lax.

This work report seeks to quantify this greater risk assumed, in order to have a greater detail on the performance of microfinance institutions branches in order to determine early corrective measures and avoid losses the jeopardize the sustainability of the companies in the financial system.

This report is divided as follows:

Chapter 1 presents some general aspects of the company, in order to know the market it serves and its main results in recent years.

Chapter 2 summarizes the methodology used for the study of work, as well as theoretical framework necessary for the understanding of it.

Chapter 3 presets my experience in the institution in the last three years, as well as the description of the functions performed.

Chapter 4 describes the proposal of the methodology for the identification and segmentation of the risks of Caja Arequipa agencies in order to be able to determine earl warning policies.

In the **Conclusions and recommendations** the main results obtained from the methodology are presented, as well as suggestions to be able to strengthen the tool in order to be more discriminatory when separating agencies according to their level of risk.

Keywords: Credit risk, SBS, analysis, ranking.

GLOSARIO¹

1. Créditos

Se refiere a la suma de los créditos directos más indirectos.

2. Créditos a bancos multilaterales de desarrollo

Créditos a organismos constituidos por un conjunto de estados, que brindan financiamiento y servicios complementarios para el desarrollo.

3. Créditos a empresas del sistema financiero

Créditos a empresas comprendidas en los literales A y B del artículo 16° de la Ley General y sus similares del exterior. Incluye el financiamiento otorgado a FOGAPI, COFIDE, Banco de la Nación, Banco Agropecuario y al Fondo MIVIVIENDA.

4. Créditos a entidades del sector público

Créditos a dependencias del sector público que no hayan sido considerados como soberanos. Incluye créditos a gobiernos locales y regionales, así como a empresas públicas o mixtas.

5. Créditos a intermediarios de valores

Créditos a empresas cuyas principales líneas de negocios son la intermediación de valores, la administración de fondos, los servicios de asesoría financiera, banca de inversión y negociación de valores. Incluye el financiamiento otorgado a las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, Bolsas de Valores, Sociedades Agentes de Bolsa, Fondos Mutuos y Fondos de Inversión, vehículos de propósitos especial, patrimonios fideicometidos y a las empresas que los administran; así como el financiamiento otorgado a otras instituciones que designe la Superintendencia.

6. Créditos directos

Representa los financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorguen a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar una suma de dinero determinada, en uno o varios actos, comprendiendo inclusive las obligaciones derivadas de refinanciaciones y reestructuraciones de créditos o deudas existentes.

¹ Resolución SBS N° 11356-2008. Ver <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/normas-sbs/105/c-105>.

7. Créditos indirectos o créditos contingentes

Representan los avales, las cartas fianza, las aceptaciones bancarias, las cartas de crédito, los créditos aprobados no desembolsados y las líneas de crédito no utilizadas, otorgados por las empresas del sistema financiero.

8. Créditos no revolventes

Son aquellos créditos reembolsables por cuotas, siempre que los montos pagados no puedan ser reutilizables por el deudor.

En este tipo de crédito no se permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor.

9. Crédito pignoraticio

Modalidad de crédito de consumo que se concede al afectarse en garantía, con desposesión del bien, alhajas u otros objetos de oro o plata.²

10. Créditos revolventes

Son aquellos créditos en los que se permite que el saldo fluctúe en función de las decisiones del deudor. Incluye las modalidades de avances en cuenta corriente, tarjetas de crédito, sobregiros en cuenta corriente, préstamos revolventes y otros créditos revolventes.

Asimismo, se consideran dentro de este tipo de crédito los productos que permiten reutilizaciones parciales, es decir, que tienen un componente revolvente y otro no revolvente.

11. Créditos soberanos

Créditos con bancos centrales, tesoros públicos y otras entidades del sector público que posean partidas asignadas por el tesoro público para pagar específicamente dichas exposiciones.

12. Deudor minorista

Persona natural o jurídica que cuenta con créditos directos o indirectos clasificados como de consumo (revolventes y no revolventes), a microempresas, a pequeñas empresas o hipotecarios para vivienda.

² Literal r incorporado por la Resolución SBS N° 1802-2014 del 18/03/2014.

13. Deudor no minorista

Persona natural o jurídica que cuenta con créditos directos o indirectos corporativos, a grandes empresas o a medianas empresas.

14. Días

Días calendario.

15. Endeudamiento total en el sistema financiero

Para fines de esta norma, es la suma de los créditos directos, avales, cartas fianza, aceptaciones bancarias y cartas de crédito que posee un deudor en el sistema financiero, sin incluir los créditos castigados.

16. Exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos

Es el resultado de multiplicar los créditos indirectos que posee un deudor en la empresa por los factores de conversión crediticios (FCC).

17. Gestión del riesgo de crédito³

Es el proceso que permite mantener el riesgo de crédito dentro de los parámetros aceptables, establecidos en las políticas y procedimientos internos aprobados por el Directorio, y alcanzar sus objetivos de rentabilidad y eficiencia.

18. Manual de Contabilidad

Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero aprobado mediante Resolución SBS N° 895-98 del 1 de septiembre de 1998 y sus normas modificatorias.

19. Mora Contable

La mora contable se calcula dividiendo el saldo de capital de todos los créditos con atrasos superiores refinanciados, judiciales y vencidos entre la cartera bruta a una fecha determinada.

20. Pérdidas Esperadas⁴

Es la media de la distribución de pérdidas y ganancias, es decir, indica cuánto se puede perder en promedio y normalmente está asociada a la política de reservas preventivas

³ Resolución SBS N° 3780-2011. Ver <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/normas-sbs/105/c-105>.

⁴ Definiciones básicas de riesgo. Banco de México. Ver <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/intermedio/riesgos/%7BA5059B92-176D-0BB6-2958-7257E2799FAD%7D.pdf>

que la institución debe tener contra riesgos crediticios. Se estima como el producto de la probabilidad de incumplimiento, la exposición y la pérdida dado incumplimiento (LGD) de deudores.

21. Pérdidas Inesperadas⁵

Es la pérdida por encima de la esperada, medida como el VaR – PE, en que puede incurrir el acreedor, por incumplimiento de sus deudores. Se puede expresar como un múltiplo de la desviación estándar de la distribución de probabilidades de pérdidas y ganancias. Estas pérdidas determinan el capital económico requerido por el acreedor para hacer frente a pérdidas no anticipadas.

22. Riesgo

Posibilidad de pérdida producto de un evento.

23. Riesgo de crédito⁶

Posibilidad de pérdida por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes, o terceros obligados, para cumplir sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance.

⁵ Definiciones básicas de riesgo. Banco de México. Ver <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/intermedio/riesgos/%7BA5059B92-176D-0BB6-2958-7257E2799FAD%7D.pdf>

⁶ Resolución SBS N° 3780-2011. Ver <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/normas-sbs/105/c-105>.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Descripción de la Empresa

1.1.1 La empresa en el Perú⁷

La creación de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa se acordó en sesión de Concejo del 16 de julio de 1985, como empresa municipal financiera. Se constituyó al amparo del D.L. N° 23039 y el D.S. N° 147-81-EF del 8 de julio de 1981, y se encuentra autorizada para su funcionamiento por Resolución N° 042-86 del 23 de enero de 1986 de la SBS.

A diciembre 2015, después de la disolución de la CMAC Pisco en mayo del 2014, existen 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito agrupadas en la Federación. Adicionalmente está la Caja Metropolitana de Lima, con la cual existiría un total de 12 Cajas Municipales (CM).

La Institución mantuvo el primer lugar dentro del sistema de CM, tanto en depósitos como en colocaciones. Respecto a lo anterior, cabe señalar que el saldo total de las colocaciones directas y de los depósitos de dicho sistema ascendieron a S/. 14,695 y 14,603 millones, respectivamente (S/. 13,438 y 13,305 millones, respectivamente, a fines del 2014).

Tabla 1: CMAC Arequipa en el sistema de Cajas Municipales

	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15
Créditos Directos	20.3%	22.2%	22.1%	21.0%	22.0%
Depósitos	19.6%	20.8%	21.7%	21.9%	22.8%

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Durante el 2015, la Caja no abrió nuevas oficinas, cerrando el año con 102. A la fecha del informe, se viene analizando cuáles puntos de ventas que mantenía CRAC Luren continuarían funcionando bajo la razón social de Caja Arequipa.

No obstante lo anterior, con la finalidad de fortalecer sus canales de distribución, a diciembre 2015 se registraban 22 locales compartidos con el Banco de la Nación, una red de 159 cajeros

⁷ Informe anual de CMAC Arequipa. Apoyo & Asociados Consultora Marzo 2016

Cajamáticos (red propia de cajeros automáticos) y 920 agentes corresponsales denominados Agentes Rapicaja.

Es importante señalar que el plan de expansión contempla el reforzamiento del mercado sur del país, la penetración en la zona Centro Oriente y un crecimiento en el mercado de Lima.

De otro lado, desde marzo 2013 entró en vigencia la nueva estructura organizacional de la Institución que incluye, entre otros, la creación de diez nuevas gerencias que reportan directamente a la Gerencia Mancomunada. Este cambio en la estructura busca mejorar el modelo de gobernabilidad, optimizar procesos internos y fortalecer la organización de la Caja.

1.1.2 Organigrama de la CMAC Arequipa⁸

a) Directorio

A la fecha del presente informe, el Directorio de Caja Arequipa se encuentra conformado por los siguientes miembros:

- Sr. José Vladimir Málaga Málaga Presidente del Directorio - Representante de la Municipalidad Provincial de Arequipa (mayoría).
- Sr. César Augusto Arriaga Pacheco Vicepresidente del Directorio - Representante del Clero.
- Sr. José Fernando Vela Rondón Representante de la Municipalidad Provincial de Arequipa (mayoría).
- Sr. Héctor Antonio López Arenas (minoría) Director - Representante de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Sr. Alberto Vicente Arredondo Polar Directorio - Representante de COFIDE.
- Sr. Diego Muñoz Nájjar Rodrigo Director - Representante de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.
- Vacante Director – Representante de los Pequeños Comerciantes y Productores de la Región de Arequipa.

Cabe señalar que fueron nombrados en sesión de Directorio de fecha 10 de junio de 2015, como nuevos directores los señores José Fernando Vela Rondón (mayoría) y Héctor Antonio Víctor López (minoría). Asimismo, en sesión de Directorio de fecha 12 de junio de

⁸ Informe de Clasificación: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 30-Mar-2016

2015, los señores José Vladimir Málaga Málaga y César Augusto Arriaga Pacheco fueron designados Presidente y Vicepresidente del Directorio y posteriormente ratificados en el cargo el 26 de enero del presente ejercicio. Es preciso indicar que el señor José Vladimir Málaga Málaga viene ejerciendo el cargo de Presidente desde el ejercicio 2014.

b) Plana Gerencial

A la fecha del presente informe, la Gerencia Mancomunada se encuentra conformada de la siguiente manera:

Tabla 2: Plana Gerencial

Nombre	Cargo
Wilber Dongo Díaz (*)	Gerente Central de Negocios
Roberto Gonzales Peralta (**)	Gerente Central de Administración y Operaciones
Ramiro Postigo Castro (***)	Gerente Central de Finanzas y Planeamiento

(*) A partir del 16 de febrero de 2015

(**) A partir del 15 de setiembre de 2014

(***) A partir del 07 de octubre de 2014

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

De acuerdo a la regulación vigente y a la estructura organizativa de las Cajas Municipales, las decisiones se realizan en forma conjunta y coordinada entre el Directorio y la Gerencia Mancomunada.

Las principales gerencias que dependen directamente de los gerentes centrales que conforman la Gerencia Mancomunada, se muestran a continuación:

Tabla 3: Gerencia Central de Negocios

Nombre	Cargo
Mary Ferrel Zeballos	Gerente de Créditos
	Gerencias Regionales
Fernando Chahuara Condori	Gerente Regional Lima
Yuri Valdez Quispe	Gerente Regional Andino
Juan Loayza Lima	Gerente Regional Imperial
Jorge Alvarez Manrique (*)	Gerente Regional Sur
Luis Salas Calderón	Gerente Regional Arequipa
Marcelo Poma Salazar	Gerente Regional Centro Oriente
Myrian Farfán Mujica	Gerencia de Desarrollo Comercial

(*) A partir del 20 de abril de 2015.

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Tabla 4: Gerencia Central de Administración y Operaciones

Nombre	Cargo
Josefa Morante Alvarado	Gerente de Administración
Carlos Valdivia Bernedo	Gerente de Desarrollo Humano
Eduardo Sanabria Velásquez	Gerente de Tecnologías de la Información
Marggi Castillo Díaz (*)	Gerencia de Operaciones y Canales
Luis Gallegos Almonte (**)	Gerencia de Estrategia de Negocios

(*) A partir del 06 de enero de 2015.

(**) A partir del 01 de julio de 2015.

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Tabla 5: Gerencia Legal

Nombre	Cargo
Carlos Rodríguez Martínez	Gerente Legal

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Tabla 6: Gerencia Central de Finanzas y Planeamiento

Nombre	Cargo
Gabriel Rebaza Manrique	Gerente de Ahorros y Servicios
Manuel Chacaltana Cortez (*)	Gerente de Finanzas
Juan José Quiroz Barco	Gerencia de Planeamiento y Control

(*) A partir del 04 de enero de 2016.

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Es preciso indicar que en el mes de agosto de 2015 se incorpora a la Gerencia de Riesgos, que depende directamente del Directorio, la señora María Esther Ninavilca Paniura, quien se había desempeñado anteriormente como subgerente de Riesgos de Caja Arequipa hasta el año 2011.

Cabe mencionar además, que en el ejercicio 2015, se constituyó el Comité de Buen Gobierno Corporativo conformado por miembros del Directorio y la Gerencia Mancomunada, cuyo objetivo es velar por el adecuado cumplimiento de los principios y la aplicación de las mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

1.1.3 Análisis de Riesgos⁹

Caja Arequipa en el desarrollo normal de sus operaciones está expuesta tanto a riesgos externos (riesgo de mercado) como a riesgos internos (crediticio, liquidez, operacional y transaccional).

Los riesgos externos se evalúan mediante el monitoreo constante de las variables de mercado para determinar las tendencias y probabilidades de ocurrencia de eventos que puedan afectar el desempeño de la Caja, mientras que los riesgos internos se administran mediante el sistema de gestión y modelos propios de análisis que generan reportes confiables y oportunos que ayudan a la toma de decisiones de alto nivel y que se reflejan a nivel operativo en políticas y lineamientos dictados por la institución.

⁹ Informe de Clasificación: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 30-Mar-2016. Ver <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreq.pdf>

A. Gestión de Riesgo Crediticio¹⁰

El riesgo crediticio se analiza considerando factores como la calidad de cartera, capacidad y voluntad de pago de los deudores, concentración de plazos, monedas, sectores económicos, garantías preferidas y regiones geográficas.

La Unidad de Riegos monitorea mensualmente la exposición al riesgo de sobreendeudamiento y define trimestralmente los parámetros a ser considerados para la medición de la exposición de los deudores, dando a conocer al área de créditos los resultados obtenidos, para luego presentar al área de Negocios, los resultados de la identificación de clientes expuestos a riesgo de sobreendeudamiento.

En el sistema Bantotal se ha implementado una marca de identificación para deudores que cumplan con los criterios de identificación estipulados en la metodología de identificación de deudores minoristas al Riesgo de Sobreendeudamiento, la misma que se encuentra alineada a los criterios de admisión.

Es de señalar que como parte de las medidas preventivas respecto al riesgo de sobreendeudamiento, la Caja ha implementado en el sistema señales de alerta y bloqueos, en caso que un deudor se encuentre como sobre endeudado o posiblemente sobre endeudado.

B. Gestión de Riesgo Operativo¹¹

En el marco de la Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros N° 2116-2009, la Caja ha desarrollado una metodología para identificar, cuantificar y hacer seguimiento a los posibles riesgos de operación y por ende a la ocurrencia de pérdidas potenciales resultantes de procesos inadecuados, fallas de personal, de la tecnología de información o eventos externos.

La metodología de gestión de riesgo operativo está orientada básicamente a identificar los riesgos operativos por Unidades de Negocio y de Apoyo en relación a procesos internos, personas que laboran en el área, tecnologías de la información y eventos externos. En ese

¹⁰ Informe de Clasificación: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 30-Mar-2016. Ver <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreq.pdf>

¹¹ Informe de Clasificación: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 30-Mar-2016. Ver <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreq.pdf>

sentido, en el 2015, la Caja actualizó la Matriz de Registro de Eventos de Pérdidas, realizó monitoreo de eventos no materializados, dio cumplimiento a los controles y procedimientos de arqueo inopinado de bóvedas y apertura y cierre de agencias, se realizaron monitoreo trimestrales a los indicadores claves de riesgo, entre otros.

Caja Arequipa utiliza el Método del Indicador Básico para el cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional. Cabe mencionar que en cumplimiento a la Resolución SBS N. 2115-2009 y Res. SBS N. 037-2008, la Caja viene realizando los procedimientos requeridos para adecuarse al Método Estandarizado Alternativo de Requerimiento Patrimonial (ASA), lo cual permitirá reducir su requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operativo e incrementar su ratio de capital global en más de 2% según lo manifiesta su Gerencia, por lo que se estima que el ratio de capital global de la Caja cierre por encima del 16% el ejercicio 2016.

A la fecha del presente análisis, se estima estar presentando la solicitud a la SBS de cambio al método ASA, en el mes de mayo del presente año, habiéndose contado en el proceso con la asesoría de la Consultora EY, mientras que a la fecha la consultora Deloitte viene verificando de manera independiente el cumplimiento de requisitos antes de ingresar la solicitud al Regulador.

Es de señalar, igualmente, que ya se realizó el traslado del lugar de contingencia de Arequipa a Lima y se implementó un nuevo software de riesgo operacional como parte de la gestión para el cambio al método ASA.

El nuevo CORE bancario de la Caja (Bantotal), entró en etapa operativa el 01 de julio de 2013, mientras que en agosto de 2014 se puso en operación un nuevo sistema ERP (Enterprise Resource Planning) Oracle EBS.

C. Gestión de Riesgo de Mercado¹²

Caja Arequipa se encuentra expuesta a cambios y variaciones de las tasas de interés, tipo de cambio e inversiones.

El riesgo de tasas de interés mide las posiciones activas y pasivas en el tiempo ante variaciones en las tasas. Para ello la Caja viene aplicando el indicador de Ganancias en

¹² Informe de Clasificación: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 30-Mar-2016. Ver <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreq.pdf>

Riesgo y Valor Patrimonial en Riesgo establecidos por la SBS, a través del cual se determinan tanto las ganancias como el valor patrimonial en riesgo involucrados ante una variación de tasa de interés.

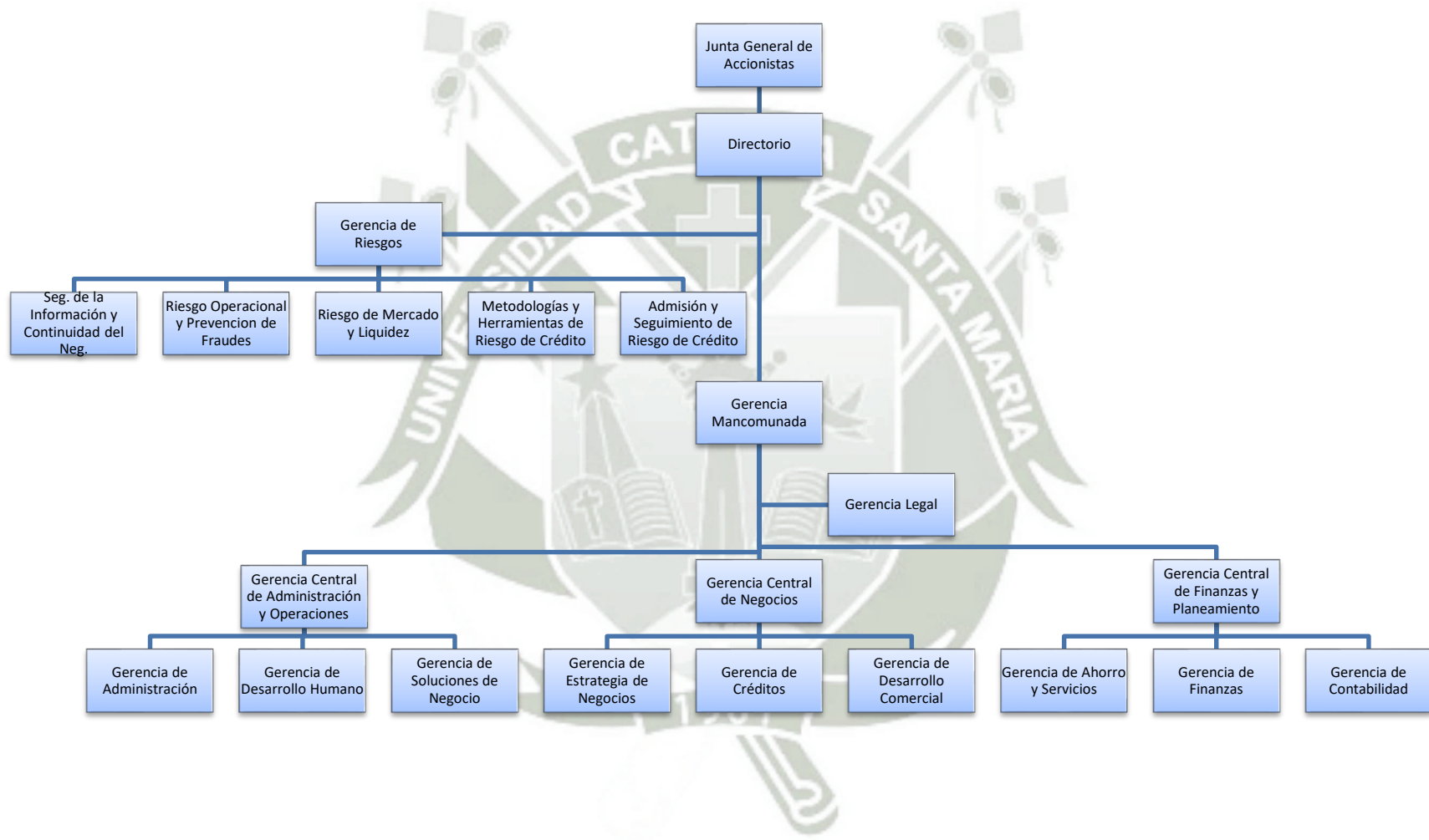
En cuanto al riesgo por tipo de cambio, la Caja está expuesta a variaciones en la cotización de la moneda extranjera, manteniéndose la mayoría de los activos en soles, aunque se tiene una exposición mayor en pasivos dado los adeudados en dólares. Para mitigar este riesgo, la Caja calcula y hace seguimiento a la posición de cambio contable y global.

A la fecha de análisis, la Caja realiza operaciones de cobertura de tipo de cambio mediante operaciones forward. Además viene realizando operaciones de compra con compromiso de recompra de moneda extranjera con el BCRP.

Respecto al riesgo de inversiones, la Caja realiza un continuo seguimiento, ajustando su posición con el fin de mantener un rendimiento acorde con un nivel de riesgo controlado. Asimismo, a la fecha se viene utilizando el método estandarizado para la determinación del requerimiento patrimonial por riesgo de mercado.



Ilustración 1: Organigrama General, CMAC Arequipa



Fuente: Propia

1.1.4 Análisis Financiero¹³

Al cierre del ejercicio 2015, los activos de Caja Arequipa ascendieron a S/4,398.5 millones (S/3,596.3 millones en el 2014), incrementándose en 22.3% en relación al cierre del ejercicio 2014, el mismo que recoge el crecimiento en las colocaciones brutas (+14.3%), en fondos disponibles (+16.2%) y en la cuenta otros activos (+501.7%), la cual recoge las operaciones en trámite correspondientes al bloque patrimonial adquirido a Caja Señor de Luren el 18 de junio de 2015 que asciende a S/346.1 millones y que al corte de junio de 2015 ascendían a S/566 millones, la cual incluía además inversiones y disponible, cuentas que a la fecha de análisis ya están incorporadas en las respectivas cuentas de la Caja.

Sin embargo aún está pendiente la migración de la cartera de créditos a la respectiva partida de la Caja, lo cual se ejecutará el próximo 31 de marzo según lo comunicado a la SBS. Esto ha originado que la cuenta otros activos incluyendo Operaciones en trámite de Caja Rural Señor de Luren, incremente su participación relativa dentro del activo de 1.9% a 9.3% a la fecha de análisis y no se refleje adecuadamente la cartera de colocaciones brutas de la Caja, así como los principales indicadores relacionados a dicha cartera.

Las colocaciones brutas a la fecha de análisis, representan el 73.4% dentro de la estructura de los activos sin incorporar la cartera de Luren (78.5% en el 2014), habiendo registrado durante el presente ejercicio un incremento en términos absolutos de 14.3%, el mismo que recoge principalmente el crecimiento de la cartera vigente (+14.8%) la cual decreció en el ejercicio 2014 (-0.9%), mientras que la cartera problema creció en 7.4%, por debajo del crecimiento en el ejercicio 2014 (+17.9%), período en el que sale toda su gerencia mancomunada.

Respecto de los fondos disponibles, los mismos se incrementaron en 16.2%, con una participación del 19.9% de los activos (24.3% en el 2014), constituidos por el nivel de encaje legal exigido, y depósitos a plazo que la institución mantiene en otras entidades financieras (S/666.6 millones), saldos que se incrementaron 7.9% al periodo de análisis (15.2% de los activos). Otras partidas dentro de los fondos disponibles lo constituyen Caja que se incrementa 57.0% interanualmente (3.5% de los activos) explicado por la incorporación de parte del disponible incorporado en el bloque patrimonial transferido de Luren, así como el desembolso de un préstamo subordinado en el mes de diciembre; las inversiones negociables (S/40.5 millones), las mismas que retrocedieron en 44.9%.

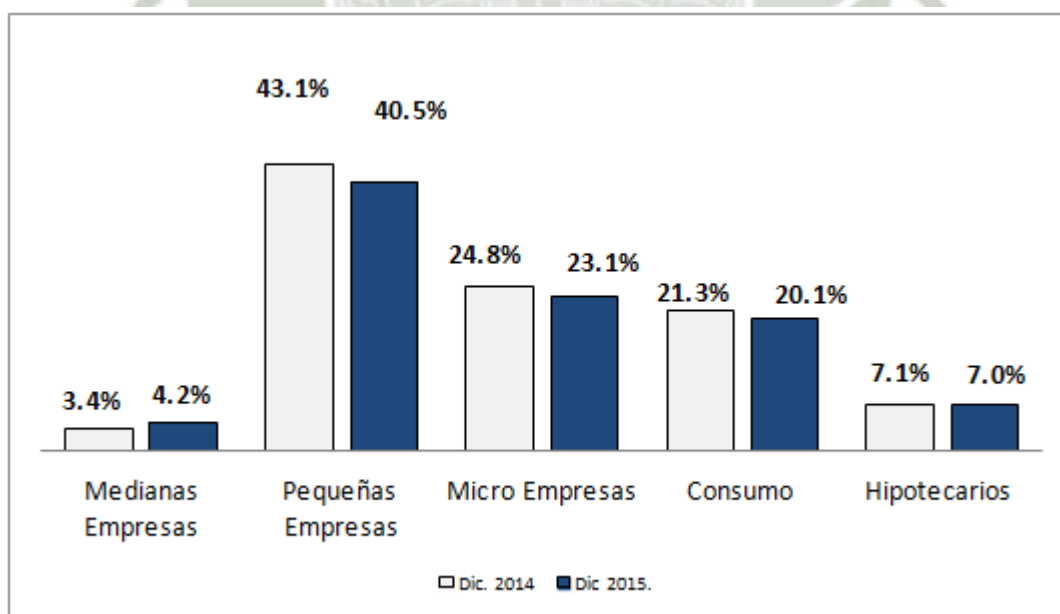
¹³ Informe de Clasificación: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 30-Mar-2016. Ver <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreq.pdf>

Entre las inversiones realizadas se encuentran certificados de depósito a vencimiento (S/12.4 millones), certificados de depósito negociables del BCRP (S/8.4 millones), letras del tesoro (S/7.0 millones), certificados de depósitos disponibles para la venta (S/6.0 millones), bonos corporativos (S/5.9 millones), entre otros. A esto se suman operaciones de compra con compromiso de re- compra de moneda extranjera pactados con el BCRP (US\$13.96 millones).

Cabe mencionar que si bien con la adquisición del bloque patrimonial de CSL, se recibieron inversiones por S/111.9 millones, el 64% vencieron en el 2015, el 33% se vendieron y sólo el 3% se mantienen a la fecha de análisis. Los recursos obtenidos de los vencimientos y ventas permitieron atender las obligaciones provenientes de depósitos relacionados al bloque patrimonial que no renovaron sus operaciones a tasas de Caja Arequipa.

Dentro de la estructura de los créditos directos, Caja Arequipa registra principalmente colocaciones a pequeñas y micro empresas, según se detalla, seguido en menor medida por créditos de consumo no revolviente e hipotecarios. Al cierre del ejercicio 2015 también se registran créditos corporativos, que son créditos a entidades financieras los cuales se incrementan a 4.87% desde 0.35% en el 2014 explicado por el exceso de liquidez proveniente de parte del disponible transferido del bloque patrimonial de CSL, mientras que créditos a grandes empresas tuvo una participación de 0.28%.

Gráfico 1: Créditos Directos por Tipo- CMAC Arequipa (%)



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

De esta manera, las colocaciones a pequeñas y micro empresas representaron el 63.6% de la cartera bruta de la Caja (67.9% al cierre de 2014), lo cual es consistente con la estrategia de Caja Arequipa de bancarizar y estar enfocada en su nicho de negocio.

Es de resaltar la mayor participación en la colocación a pequeñas empresas que ha venido registrando la Caja en los últimos años, habiendo ascendido las mismas a S/1,305.6 millones a la fecha de análisis (S/1,217.3 millones en 2014), mientras que las colocaciones a microempresas alcanzaron los S/745.3 millones (S/700.2 millones en 2014), siendo pequeña empresa la que registra el mayor porcentaje de deterioro al periodo de análisis (10.53% de cartera atrasada + refinanciada y reestructurada).

Al cierre del ejercicio 2015, la cartera atrasada de Caja Arequipa (vencidos y en cobranza judicial) se reducen en 0.3% respecto al cierre del ejercicio 2014, totalizando S/169.6 millones (S/170.0 millones en 2014). Con relación a sus colocaciones brutas, la cartera atrasada representó el 5.3% de las mismas (6.0% al cierre de 2014), ubicándose por debajo de la media del sector de Cajas Municipales (5.8%). Cabe destacar que los castigos del año 2015 ascendieron al 2.9% de sus colocaciones brutas (4.0% en el 2014).

Con referencia a la cartera refinanciada y reestructurada, la misma aumentó en 31.2% en relación al ejercicio 2014, totalizando S/71.7 millones. De considerarse el total de la cartera problema (atrasada + refinanciada y reestructurada), la misma pasó de representar el 8.0% de las colocaciones brutas en el 2014 a 7.5% al corte de análisis, ubicándose ligeramente por debajo de la media del Sector de Cajas Municipales (7.6%).

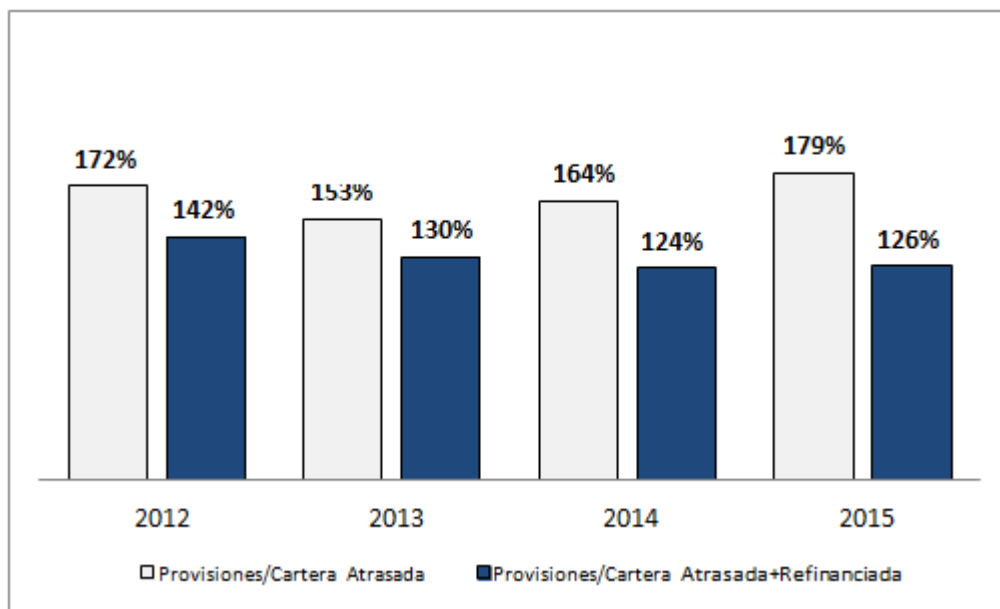
Por tipo de crédito, el mayor nivel de cartera de alto riesgo lo registra el crédito a la pequeña empresa (10.53% de considerar la cartera problema en relación al total de colocaciones), seguido de microempresa (7.83%), mediana empresa (7.11%), créditos hipotecarios (4.96%) y consumo (3.79%).

Cabe señalar que al 31 de diciembre de 2015, Caja Arequipa castigó cartera 100% provisionada por S/97.3 millones en términos interanuales (S/117.5 millones al cierre de 2014), la misma que equivale al 2.9% de sus colocaciones brutas. De incorporar a la cartera problema los castigos realizados por la Caja, la mora real alcanzaría 10.2% (11.6% en el 2014), por encima del ratio del sector (8.95%).

Respecto a las provisiones de cartera, al cierre del ejercicio 2015, las mismas se incrementaron en 8.9% en relación al 2014, totalizando S/303.5 millones, lo cual ha

conllevado a que se incremente la cobertura tanto de la cartera atrasada como de la deteriorada (atrasada y refinanciada), según se detalla:

Gráfico 2: Cobertura de cartera con provisiones- CMAC Arequipa

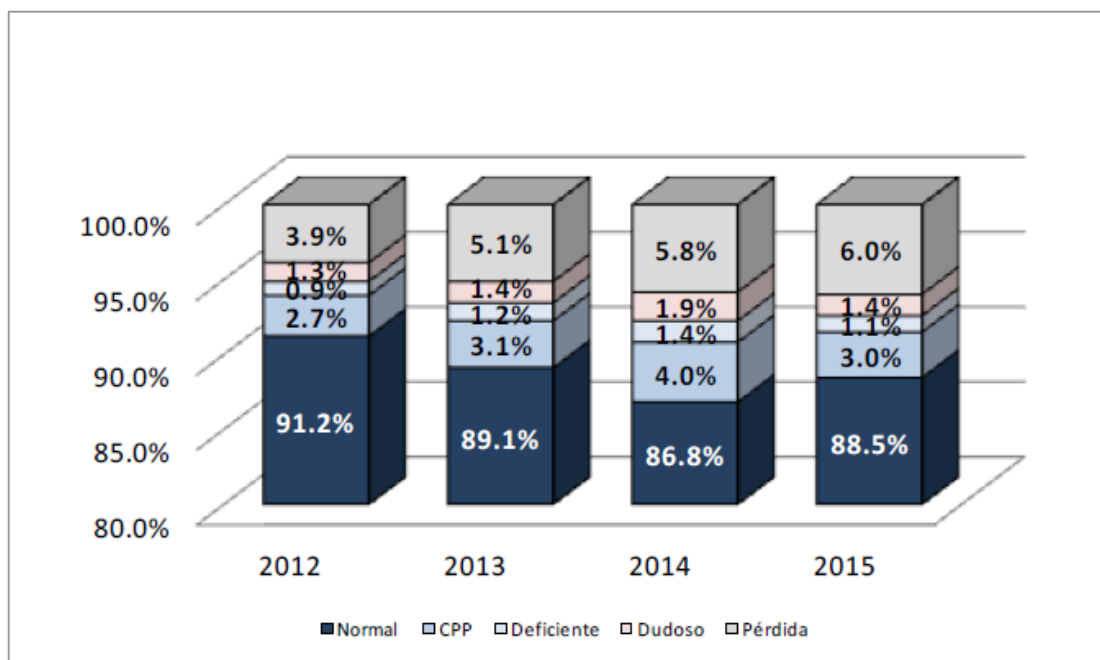


Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

La Caja mantiene un nivel de provisiones que es considerado adecuado y que se mantiene por encima de la media del sector de Cajas Municipales (125.8% de provisiones contra cartera problema en relación a 107.5% del sector).

Con referencia a la cartera segmentada por categoría de riesgo del deudor, al cierre del ejercicio 2015 se muestra una mejora en relación al 2014, lo cual se ve plasmado en una reducción de la cartera crítica (Deficiente, Dudoso y Pérdida), la misma que alcanza 8.5% (9.2% en el 2014).

Gráfico 3: Evolución Histórica de la Clasificación del deudor



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Cabe mencionar que como parte de la estrategia para reducir sus ratios de morosidad y lograr mejores cosechas con las nuevas colocaciones, durante el ejercicio 2015 se empezó a trabajar con otra central de riesgo, que le brinda información más completa, según refiere la Gerencia y se establecieron nuevos niveles de apetito y tolerancia al riesgo de crédito para diferentes regiones del país y para cosechas a 3, 6, 9 y 12 meses.

1.1.5 Estructura del Pasivo y Fondeo¹⁴

Al 31 de diciembre de 2015, la principal fuente de fondeo recae en depósitos y obligaciones (75.8%), de los cuales la mayor captación proviene de depósitos a plazo (S/1,656.5 millones), seguido de depósitos a la vista y de ahorro (S/980.9 millones), CTS (S/555.1 millones), entre otros menores.

Cabe mencionar que el total de depósitos a plazo no incluye restringidos, los cuales ascendieron a S/141.4 millones, que se incorporan en el total de depósitos y obligaciones.

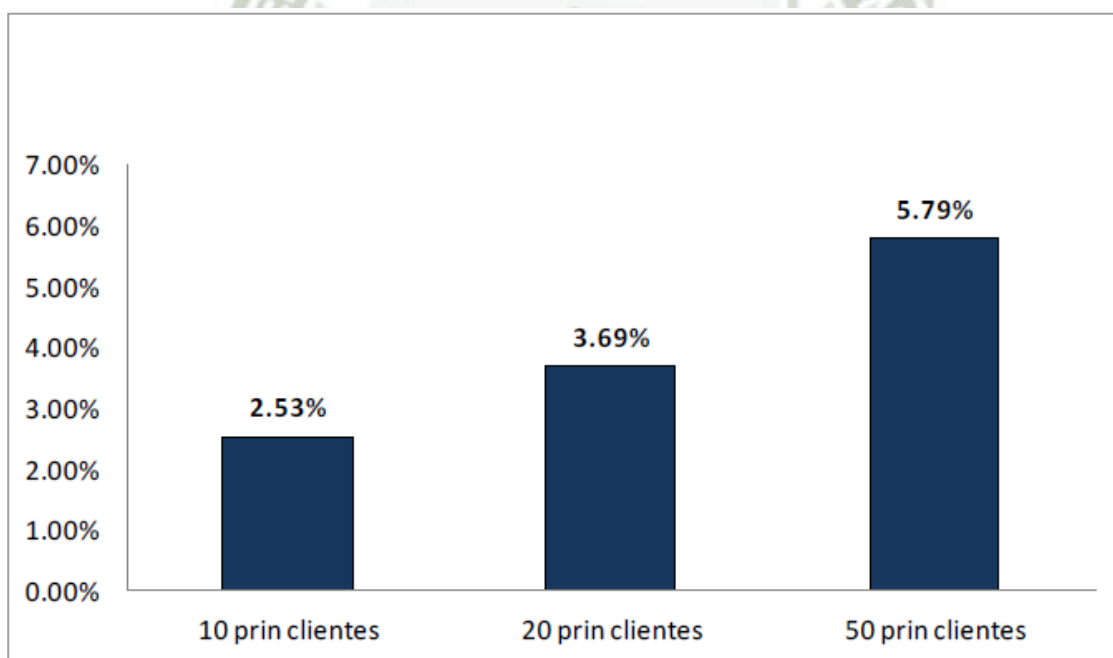
¹⁴ Informe de Clasificación: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 30-Mar-2016. Ver <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreq.pdf>

Es necesario precisar además que estos depósitos ya incorporan los depósitos adjudicados de Caja Luren, por un total de S/ 332.7 millones de un saldo inicial aproximado de S/544.1 millones.

Respecto al ejercicio 2014, los depósitos y obligaciones se incrementan en 14.5%, manteniendo una estructura de financiamiento del 75.8% del activo, mientras que los adeudos y obligaciones financieras se incrementaron en 24.4%, ascendiendo su participación como fuente de fondeo a 4.2%, alcanzando los S/185.3 millones debido principalmente al crecimiento en operaciones de reporte de monedas con el BCRP por S/45.7 millones, el desembolso de un préstamo por US\$ 5 millones y al efecto del tipo de cambio pues el 63.8% está denominado en dólares.

De medir la concentración de depositantes, al cierre del ejercicio 2015 la misma se mantiene dentro de parámetros adecuados, según se detalla, siendo este un aspecto positivo y favorable:

Gráfico 4: Concentración de Depositantes (Dic-2015)



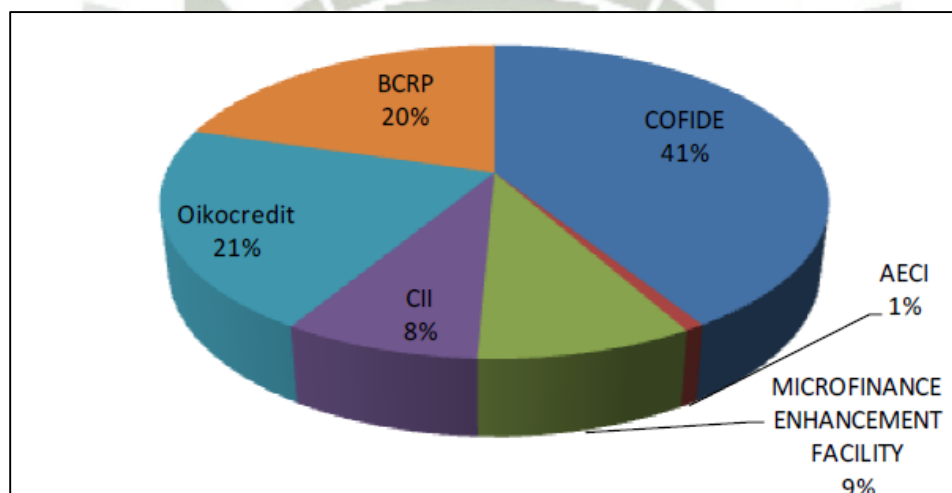
Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

A la fecha de análisis, los adeudados incluyen préstamos por S/60.0 millones otorgados por COFIDE, siendo esta la máxima exposición dentro de este rubro (32.3%). Asimismo, dicha

partida incluye préstamos con BCRP (S/45.7 millones), Oikocredit (S/35.7 millones), Actiam Institucional (S/17.1 millones), Corporación Interamericana de Inversiones (S/13.7 millones), Microfinance Enhancement Facility (S/13.2 millones) y AECI-ICO (S/692 mil).

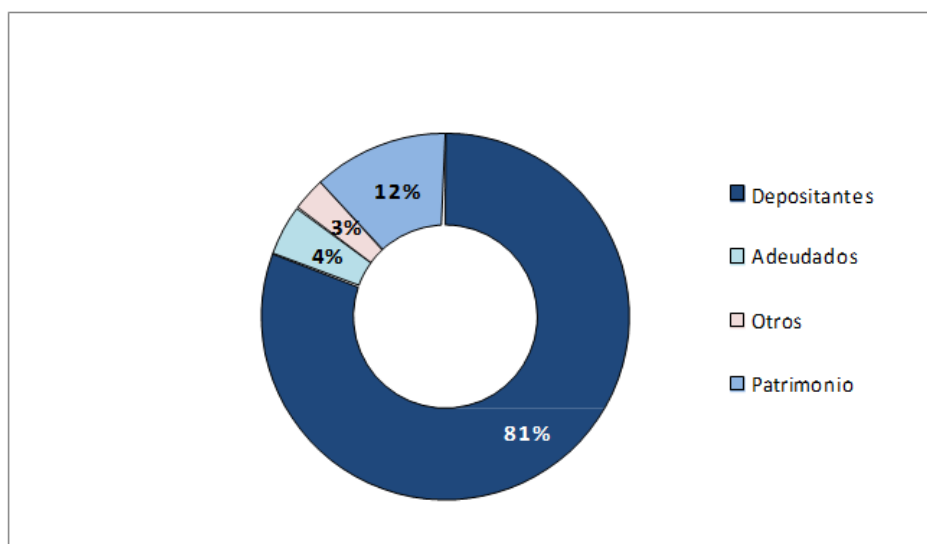
Cabe señalar que estos préstamos contienen covenants financieros relacionados a cartera atrasada, cobertura de cartera atrasada, liquidez, ratio de capital global, entre otros, los cuales a la fecha de análisis se vienen cumpliendo. Resulta indispensable para la Caja mantener los niveles de mora y el ratio de capital global en niveles prudentes para seguir cumpliendo estos covenants.

Gráfico 5: Adeudados Dic 2015



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Al cierre de 2014, el patrimonio representa el 12.1% de las fuentes de financiamiento de la Caja, el mismo que si bien se ha incrementado en 8.7%, está por debajo del crecimiento del Sector de Cajas (10.6%), debido a la reducción de su utilidad neta durante el 2014. Cabe señalar que Caja Arequipa mantiene como política capitalizar el 50% de utilidades restantes luego de destinar los recursos a la reserva legal (10%), lo cual se ha venido cumpliendo en los últimos ejercicios.

Gráfico 6: Estructura de las Fuentes de Fondeo- CMAC Arequipa (Dic-2015)

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Conforman también el pasivo cuentas por pagar diversas Caja Señor de Luren por S/77.6 millones y otros pasivos- Operaciones en trámite Caja Señor de Luren por S/181.7 millones. La primera partida corresponde a los desembolsos por cancelaciones de obligaciones con el público que se efectuaron en las agencias de CRAC Señor de Luren, mientras que la segunda está conformada por partidas conciliatorias pendientes de regularizar por transferencias bancarias, remesas, saldos sobrantes en ventanillas en agencias CRAC Señor de Luren relacionadas con la cartera y las obligaciones con el público transferidas en el bloque patrimonial.

Al cierre del ejercicio 2015, el patrimonio representa el 11.2% de las fuentes de financiamiento de la Caja, el mismo que se ha incrementado en 13.2%, por debajo del Sector de Cajas (12.7% interanualmente), lo que refleja el pago de dividendos correspondiente a la utilidades del ejercicio 2014 por S/31.1 millones a la Municipalidad Provincial de Arequipa y la utilidad neta del 2015. Cabe señalar que Caja Arequipa mantiene como política capitalizar el 50% de utilidades restantes luego de destinar los recursos a la reserva legal (10%), lo cual se ha venido cumpliendo en los últimos ejercicios.

1.2 Descripción de la Unidad de Riesgos¹⁵

La Unidad de Riesgos es la encargada de Vigilar el cumplimiento de la Normativa Vigente, procedimientos de la institución y el ente Regulador, monitorear, apoyar y asistir a las demás unidades de la empresa para la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, identificar los posibles riesgos que puedan impactar negativamente en los objetivos y el normal funcionamiento de la Caja Arequipa, por ello es independiente de las unidades de negocios dependiendo del Directorio.

Las Principales responsabilidades de la Unidad de Riesgos son las siguientes:

- a) Proponer las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos en la empresa, incluyendo los roles y responsabilidades.
- b) Velar por una Gestión Integral de riesgos competente, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la empresa con los niveles de tolerancia al riesgo y el desarrollo de controles apropiados
- c) Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial
- d) Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de la Resolución SBS N° 37-2008 y de los demás reglamentos aplicables;
- e) Estimar los requerimientos patrimoniales que permitan cubrir los riesgos que enfrenta la empresa, así como los requerimientos regulatorios, de ser el caso. Además, alertar sobre las posibles insuficiencias de patrimonio efectivo para cubrir los riesgos identificados; y,
- f) Informar a la gerencia general y al comité de riesgos los aspectos relevantes de la gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones.
- g) Informar a la gerencia general y al comité de riesgos los riesgos asociados a nuevos productos y a cambios importantes en el ambiente de negocios, el ambiente operativo o informático, de forma previa a su lanzamiento o ejecución; así como de las medidas de tratamiento propuestas o implementadas.

¹⁵ Manual de Funciones de la Unidad de Riesgos Caja Arequipa

1.2.1 Áreas dentro de la Unidad de Riesgos¹⁶

Según al Tipo de riesgo asociado:

A. Riesgo Crediticio

Se define como la posibilidad de que el deudor no cumpla con pagar su préstamo en las condiciones pactadas, originado la posibilidad de incurrir en pérdidas financieras. Se genera principalmente como consecuencia de una débil evaluación y por la falta de un seguimiento permanente, así como de otros factores tales como eventos adversos no previstos que afectan la capacidad y voluntad de pago.

B. Riesgo de Mercado y Liquidez

- i. **Riesgos de Mercado:** La posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado.
- ii. **Riesgo de Liquidez:** Posibilidad de pérdidas por incumplir con los requerimientos de financiamiento y de aplicación de fondos que surgen de los descargos de flujos de efectivo, así como por no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas, en la cantidad suficiente y a un precio razonable.

C. Riesgo de Seguridad de Información y Continuidad del Negocio

- i. **Riesgo de Seguridad de Información:** La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.
- ii. **Riesgo de Continuidad del Negocio:** La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

¹⁶ Manual de Funciones de la Unidad de Riesgos Caja Arequipa

D. Riesgo Operacional

Es la posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.



CAPÍTULO II METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

2.1 Objetivo

La metodología a utilizar tiene como objetivo identificar a las agencias buenas y malas para que se pueda tomar decisión o aplicar nuevas políticas a las agencias según el ranking obtenido.

Esa metodología será la base para que, más adelante, se pueda hacer mediciones detalladas por analistas de créditos, clientes o productos.

2.2 Metodología del informe

El informe presenta la gestión de riesgo de crédito a la luz de las mejores prácticas dentro de una entidad microfinanciera en Arequipa. El informe está dividido en los siguientes aspectos.

2.2.1 Aspectos metodológicos

A. Descripción Situacional

Se describirá el diagnóstico inicial de la empresa en el marco de la industria financiera y microfinanciera en Arequipa y a nivel nacional al momento de iniciar la experiencia profesional.

B. Identificación del Problema

La sección anterior servirá como base para mapear la problemática que afronta el Departamento de Riesgo de Crédito, dentro de la Gerencia de Riesgos. Es preciso mencionar que la identificación del problema se enmarca dentro de las funciones que realicé en la gestión de riesgo de crédito.

C. Análisis de la teoría relacionada

Este apartado desarrolla el estado de arte de la literatura relacionada a la gestión de riesgo de crédito. El análisis se centrará en esbozar alternativas de solución al problema encontrado.

D. Planteamiento de Propuesta de Solución

Con los dos apartados anteriores se ha formulado la propuesta que incluye la segmentación (ranking) por riesgo de las agencias a través de las pérdidas esperadas, pérdidas inesperadas, mora contable y el saldo de cartera de cada agencia.

E. Resultados Obtenidos

En el informe se presenta los resultados obtenidos como resultado de 3 años de experiencia en la gestión de riesgo de crédito en la CMAC Arequipa, correspondientes a los años 2013-2016. Entre los principales resultados se incluye la propuesta realizada en el presente informe.

2.2.1.1 Aplicación de la metodología

Para la total comprensión del informe, se ha considerado segmentarlo de la siguiente manera:

A. Recopilación de Información

La recopilación de información es la etapa inicial para desarrollar el presente informe. La duración de esta etapa fue de aproximadamente dos meses. En este periodo se recopiló toda la información de acceso público, sin embargo, considerando que la seguridad de información es una de las actividades clave dentro de cualquier empresa del sistema financiero, he recurrido a información aproximada a través de las “fuentes secundarias”.

B. Análisis y Desarrollo del Informe

La etapa anterior sirvió como base para realizar el trabajo de gabinete. En esta etapa se analizó y esquematizó la información para la completa comprensión del informe, obteniendo los resultados de la propuesta para la solución de la problemática encontrada.

2.3 Marco Referencial

2.3.1 Perspectiva Económica Mundial¹⁷

El entorno internacional es clave para una economía pequeña, abierta y exportadora de materias primas como la peruana. De acuerdo a cálculos internos, en los últimos 20 años, el 55% de la variabilidad del PBI peruano se explicó por factores externos: 25% están vinculados al cambio en los términos de intercambio, 20% al canal financiero y 10% dependió del dinamismo del crecimiento mundial.

Es importante resaltar que el episodio actual de caída del índice de precios de exportación (IPX) es el más severo y persistente en los últimos 65 años para la economía peruana: cinco años de caídas consecutivas del IPX con una contracción acumulada de 31,4% respecto de su pico alcanzado en el 2011, la mayor caída respecto de episodios previos.

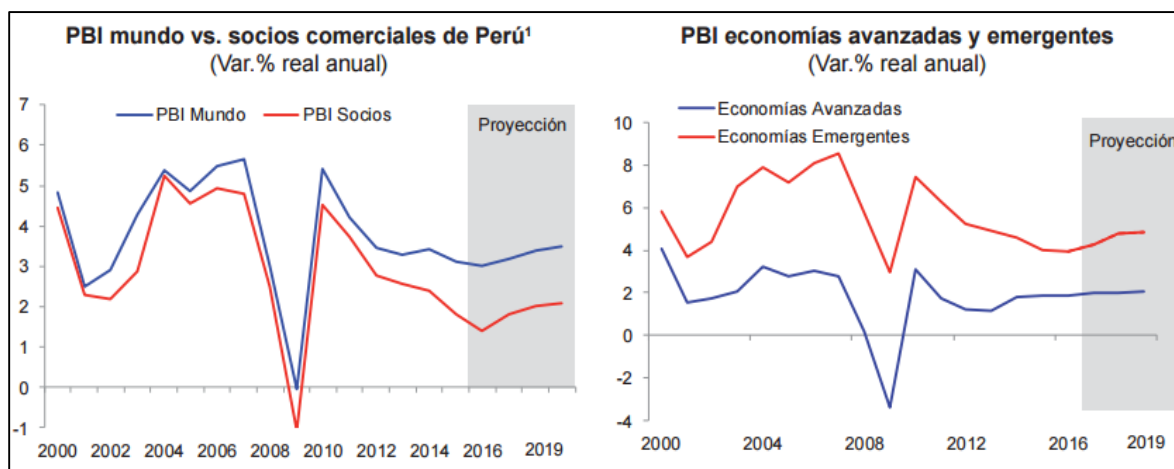
Si bien el impacto negativo de esta caída pudo haber sido mitigado parcialmente por la contracción en el índice de precios de importación, dicha contracción también está generando efectos adversos en la economía: por ejemplo, en el 2015, la producción petrolera cayó 16,3%, mientras que la inversión en dólares en el sector hidrocarburos cayó 37,3%.

El escenario internacional proyectado en el presente MMM es desfavorable para la economía peruana. El 2016 se caracteriza por una caída de 6,1% en el índice de precios de exportación y un lento crecimiento de la actividad económica de los socios comerciales¹⁶ de Perú que crecerá 1,4%, la tasa más baja desde el 2009, acumulando seis años consecutivos de desaceleración continua. Al respecto, llama la atención el significativo deterioro del dinamismo económico de América Latina y El Caribe (36,3% de las exportaciones no tradicionales peruanas), que registrará la contracción económica más larga desde 1982-1983.

En adelante, en el periodo 2017-2019, se espera una gradual recuperación tanto del PBI de nuestros socios comerciales como de los términos de intercambio, lo que favorecerá al mayor dinamismo de la economía peruana. Sin embargo, a pesar de esta aceleración proyectada para América Latina, la economía mundial crecerá 3,4%, por debajo del promedio histórico 2002-2015 (3,9%).

¹⁷ Ministerio de Economía y Finanzas: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019.

Gráfico 7: Evolución del PBI Mundial



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019

2.3.2 Perspectiva Económica Nacional¹⁸

En el 2016, la economía peruana crecerá dentro de un rango de [3,5% - 4,0%], con una estimación puntual de 3,8%. Esto se dará, en un entorno macroeconómico caracterizado por: un contexto internacional desfavorable con caída de precios de exportación y lento crecimiento de nuestros socios comerciales, un incremento significativo de la producción minera ante la entrada de nuevos proyectos, una política fiscal moderadamente expansiva liderada por la inversión pública y un incremento gradual de la tasa de interés de referencia del BCRP como respuesta a presiones depreciatorias que impactan en la inflación y las expectativas inflacionarias.

Esta proyección confirma que el proceso de recuperación iniciado durante el 2015 se consolidará, a diferencia del resto de la región, mientras que el déficit en cuenta corriente se reducirá de 4,4% del PBI en el 2015 a 3,7% del PBI este año, la mayor reducción en siete años, explicada, por la mayor producción minera y pesquera.

En el periodo 2017-2019, la economía crecerá en promedio 4,2% en línea con su ritmo potencial de mediano plazo y consistente con una brecha del PBI cerrada. Los motores de crecimiento serán la mejora en el entorno internacional, una mayor producción minera, una continua ejecución de los megaproyectos de infraestructura, una normalización de las expectativas de los agentes económicos post ciclo electoral y la continuación de las reformas

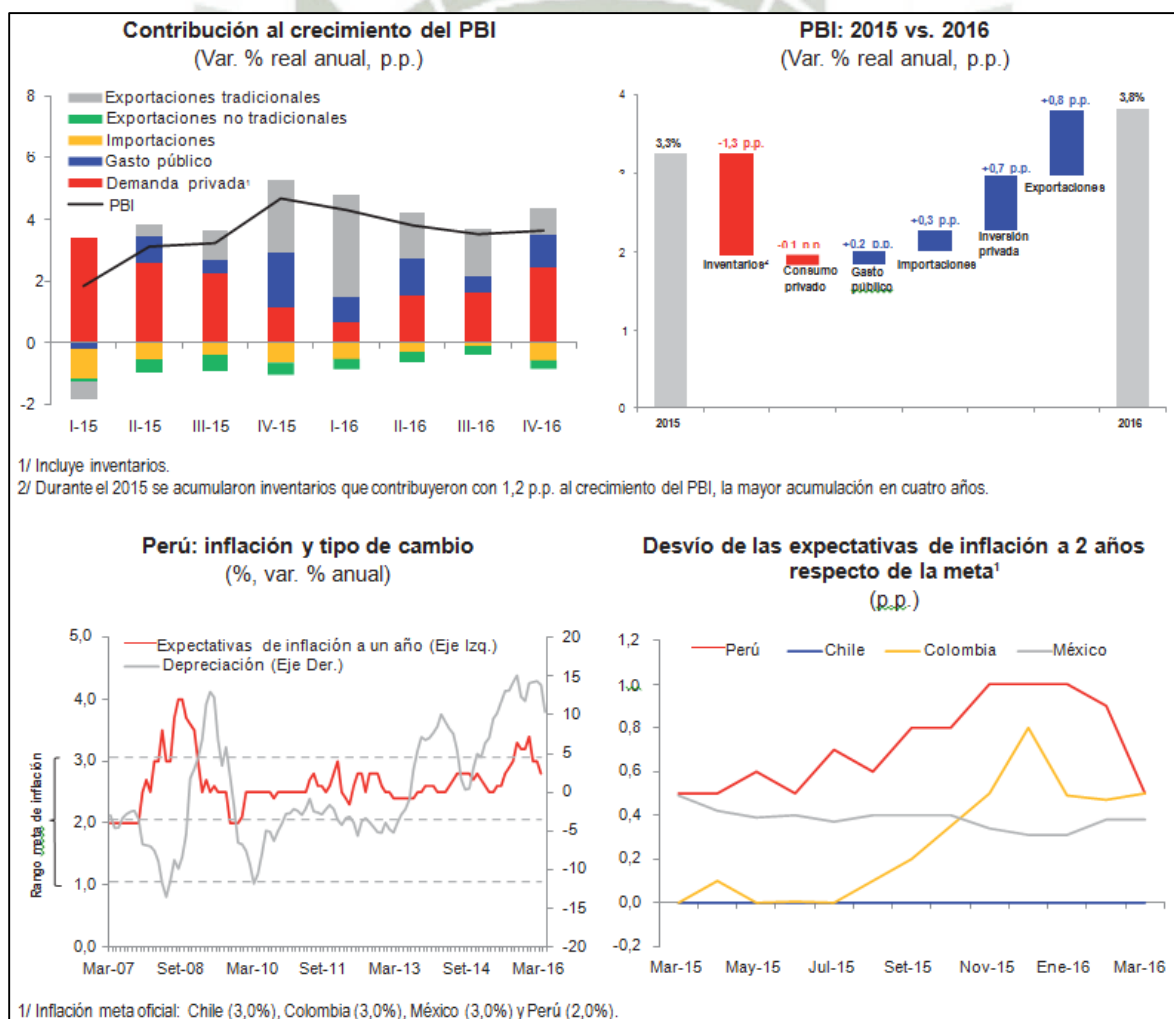
¹⁸ Ministerio de Economía y Finanzas: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019.

estructurales iniciadas en esta administración. Por su parte, el déficit en cuenta corriente se irá reduciendo gradualmente hasta alcanzar el 2,9% del PBI en el 2019.

La reducción del déficit en cuenta corriente de los próximos años es una fortaleza en sí misma, de cara a un entorno internacional que aún plantea riesgos. Asimismo, también es importante mencionar la composición del déficit en cuenta corriente proyectados: la consolidación fiscal propuesta otorgará grados de libertad al sector privado para expandir e impulsar el crecimiento económico a través de la inversión.

Entre el 2016 y el 2019, el ahorro público se incrementará en 1,6 puntos porcentuales (p.p.) del PBI (de 3,0% a 4,6%), a fin de sostener una expansión de la inversión pública de 0,2 p.p. del PBI (de 5,2% a 5,4%) y de la inversión privada⁴⁰ de 0,8 p.p. del PBI (de 19,9% a 20,7%).

Gráfico 8: Indicadores del PBI y la demanda interna de Perú



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019

A nivel regional, es importante resaltar que la economía peruana no solo será una de las que más crezca en el 2016, sino la que más se acelere respecto del 2015. El desempeño regional se caracterizará por un proceso de desaceleración que se agudizará en un contexto donde el espacio fiscal y monetario para la gran mayoría de economías es acotado para afrontar contra cíclicamente el actual choque externo. En contraste, Perú se acelerará y esta percepción es compartida por el consenso de mercado y los organismos multilaterales.

Por ejemplo, según la consultora Consensus Forecasts⁴⁴, Perú liderará el crecimiento con una tasa de 3,6% seguido por Colombia (2,4%), México (2,4%), Chile (1,8%), Uruguay (1,5%) y Brasil (-3,8%). Asimismo, el FMI⁴⁵, en su última actualización de proyecciones de abril 2016, reafirma el liderazgo de Perú en la región: Perú (3,7%), Colombia (2,5%), México (2,4%), Chile (1,5%) y Brasil (-3,8%).

2.2.3 El Sistema Microfinanciero en el Perú¹⁹

En el año 2000 a las instituciones microfinancieras les iba muy bien. Para las cajas municipales, EDPYMES y Mibanco, los primeros años de la década fueron de rápido crecimiento. Entre 2000 y 2002 la clientela combinada de estas entidades creció en 39%, y la cartera combinada de créditos se incrementó en 67%. Las cajas rurales mostraron una expansión sostenida de su cartera del 23%, pero su base de clientes disminuyó en 28% con respecto al año 2001.

Cuando empezó el boom de la economía peruana en el año 2003, las instituciones de microfinanzas acumulaban un comprobado récord de éxitos, el crecimiento del PBI alcanzó el 6% en 2005, 7.5% en 2006 y 9% en 2007 y 2008. La banca múltiple retomó el creciente mercado de las pequeñas y microempresas durante este período de bonanza, y se desató una fase de marcada competencia en el campo de las microfinanzas que duraría a lo largo de toda la década.

El Perú exhibe un inusual número de instituciones microfinancieras reguladas, en comparación con otros países en desarrollo. En el año 2000, el sector de las microfinanzas estaba integrado por 43 instituciones reguladas: dos bancos, 14 cajas municipales, 12 cajas rurales, una

¹⁹ Cámara de Comercio e Industria de Arequipa: Informe de Coyuntura. Las Microfinanzas en el Perú.

empresa financiera y 14 EDPYMES. Los ahorros se convirtieron en la fuente principal de recursos de las microfinanzas y en el motor de la expansión del crédito en el nuevo milenio.

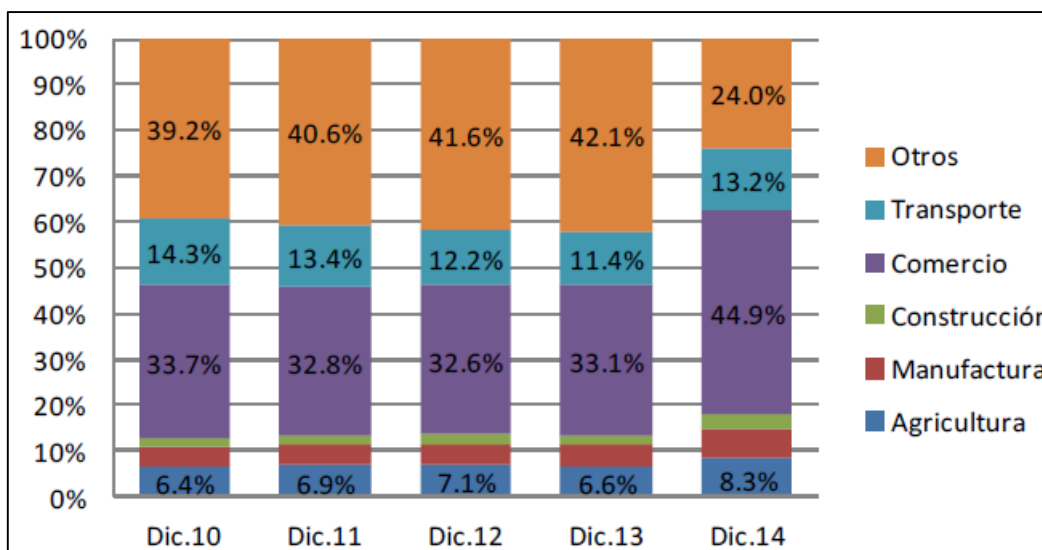
El desarrollo de las microfinanzas en el Perú es desde el año 2000 cualitativamente diferente en cuanto a evolución, diversificación y expansión de las instituciones microfinancieras de los años 90. Hay relativamente poco cambio en el conjunto de instituciones activas en el nuevo siglo. Por el contrario, el hito del desarrollo de las microfinanzas en los años 80 y 90 fue la creación de docenas de entidades microfinancieras y sus instituciones facilitadoras.

Desde comienzos de esta década, las reglas del juego estaban dadas: dominio de las fuerzas de mercado sobre el sector microfinanciero y un predominio de la competencia. La manera de administrar las microfinanzas cambió, y en el Perú se volvieron total y abiertamente comerciales.

A diciembre 2014, existen 40 instituciones microfinancieras que se distribuyen de la siguiente manera: 1 empresa de la Banca Múltiple; 7 empresas financieras especializadas en el sector de las microfinanzas; 12 cajas municipales; 9 cajas rurales; y finalmente 11 EDPYMES. Estas 40 instituciones especializadas representan el 61% de las 66 instituciones financieras que existen en nuestro país, tomando en cuenta las dos empresas de arrendamiento financiero, el Banco de la Nación y el Banco Agropecuario.

Al cierre de 2014, la cartera de créditos alcanzada por las instituciones microfinancieras ascendió a S/. 30 044 millones, lo que representa el 13.3% de las colocaciones totales del sistema financiero peruano.

Gráfico 9: Evolución de las Colocaciones por Sector de las CMACs



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS.

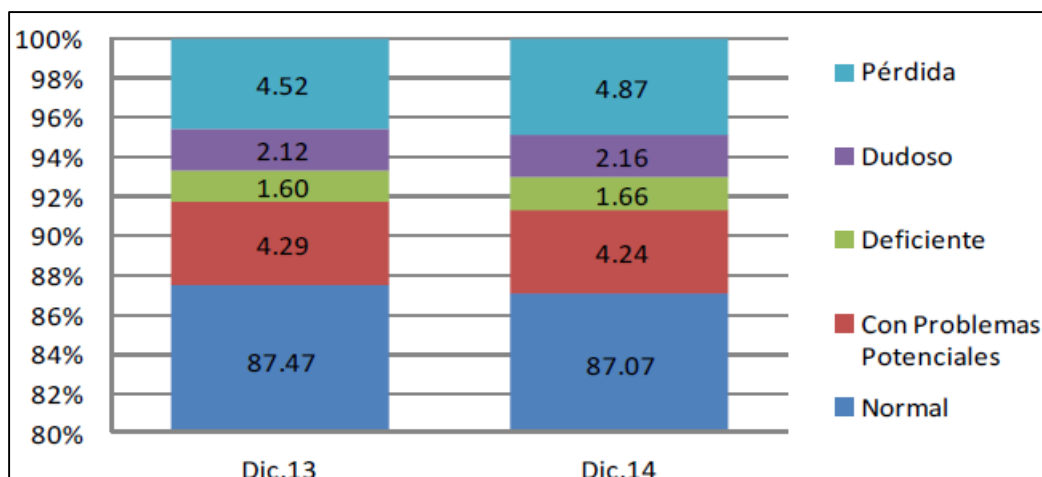
Elaboración: Equilibrium.

A. El crédito a la pequeña y microempresa

Al cierre de 2014, las colocaciones totales del sistema financiero peruano alcanzaron el monto de S/. 226 268 millones, presentando una tasa de crecimiento anual promedio en los últimos cuatro años de 15.6%, ligeramente por encima del promedio del crédito a la pequeña empresa, el cual fue 13.9%. Y a su vez muy superior al promedio del sector microempresa, el cual presentó un crecimiento promedio anual de 3.4%. Es evidente la desaceleración del crédito destinado a la pequeña empresa y microempresa, lo cual refleja que este sector estaría pasando por algunas dificultades originando que no crezca la demanda por estos tipos de crédito.

Al finalizar el 2014, el crédito a la pequeña empresa alcanzó los S/. 23 017 millones, representando el 10.2% de las colocaciones totales del sistema financiero; mientras el crédito a la microempresa ascendió a S/. 8 971 millones, significando el 4% del total de créditos del sistema financiero nacional. En ambos casos se produjeron disminuciones en su participación, reflejando la desaceleración de estos tipos de crédito con respecto a los demás, especialmente al hipotecario y al de consumo.

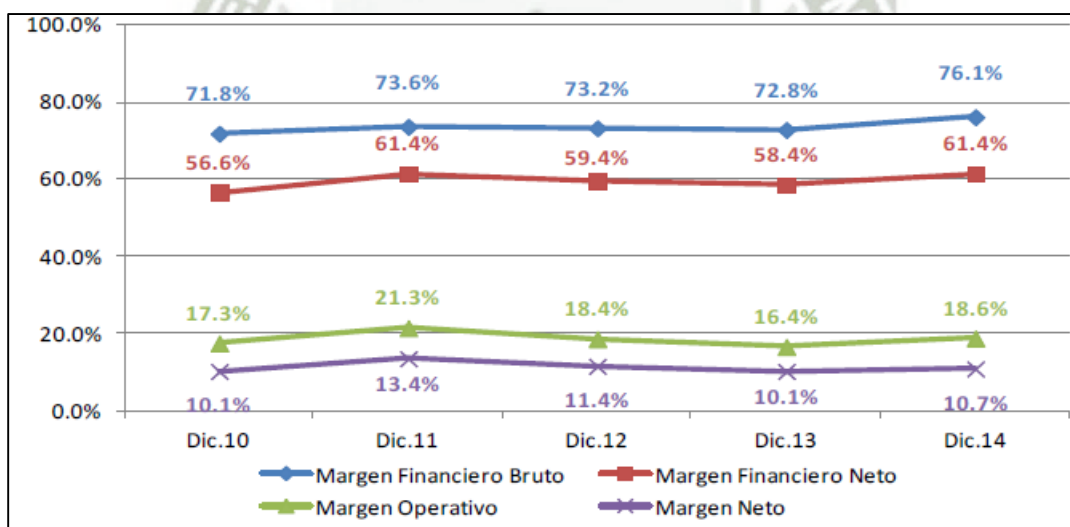
Gráfico 10: Estructura de los créditos directos según categoría de riesgo del deudor: CMACs



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS.

Elaboración: Equilibrium.

Gráfico 11: Evolución de los Márgenes de las CMAC



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS.

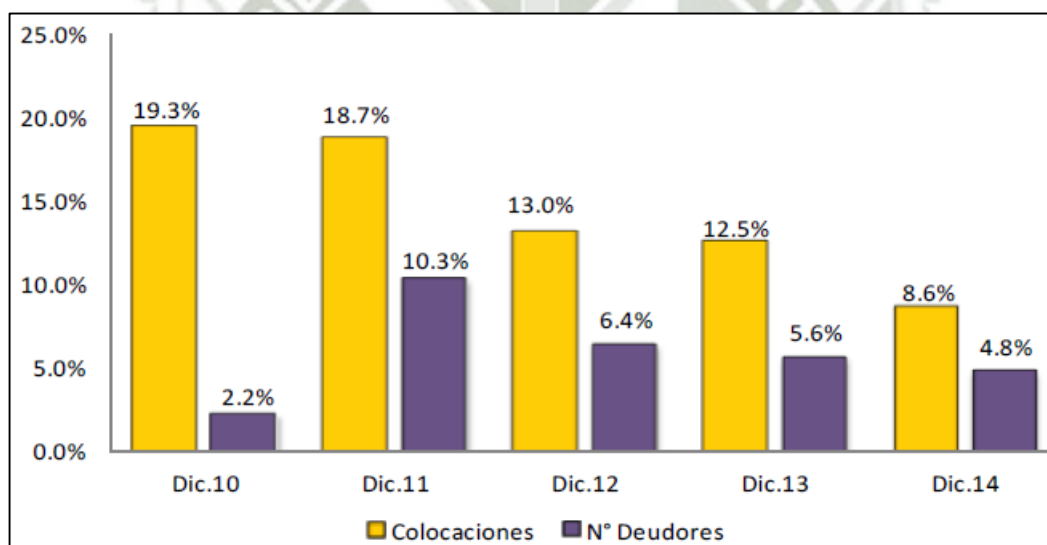
Elaboración: Equilibrium.

A diciembre 2014, el número de deudores del sistema financiero ascendió a 6.9 millones, lo que significó un crecimiento de 5% en relación a 2013 y un crecimiento acumulado de 38.2% en relación al año 2010. El número de deudores del crédito para la pequeña y

microempresa alcanzó los 2.1 millones, lo que representó un crecimiento anual de 3% en relación a 2013, alcanzando un crecimiento acumulado con respecto a 2010 de 32.5%, cifra menor con respecto a la tasa de crecimiento del número de deudores del sistema financiero nacional. Esta coyuntura se debe a la desaceleración del sector microempresario, pues ha venido creciendo a tasas bajas o hasta negativas.

Por otro lado, el sector de la pequeña empresa a pesar de haber presentado desaceleración durante los últimos dos años, esta situación no ha sido tan preocupante como la del sector microempresario. Bajo esta coyuntura, el sector de los pequeños y microempresarios representan el 30% del total de deudores del sistema financiero peruano. Esta cifra refleja, no obstante los problemas actuales, la importancia que tienen en la estructura económica del país.

Gráfico 12: Evolución de las Colocaciones y Deudores en CMACs



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS.

Elaboración: Equilibrium.

CAPÍTULO III

FUNCIONES REALIZADAS EN LA EMPRESA

3.1 Experiencia previa

Es importante mencionar que el conocimiento de los reglamentos, procedimientos internos y normativa de la SBS se obtuvieron desde junio de 2012 hasta junio de 2013 en la misma Caja Arequipa como personal de apoyo (contrato temporal) mediante la empresa “Corporación R y H S.A.”. Las labores realizadas fueron como “Auxiliar Administrativo” en la Unidad de Riesgos de Caja Arequipa.

Algunas de las funciones realizadas fueron las siguientes:

- Elaboración de reportes e informes sobre calidad de cartera de créditos.
Generar los cuadros y gráficos estadísticos con los que se mide el progreso de la cartera según la zona, agencia, saldos, mora mayor a 30 días, etc.
- Extraer información del cierre de mes (archivos y reporte del sistema).
Generar y guardar los archivos que son extraídos del sistema con la información al cierre del mes.
- Apoyo en la clasificación de cartera.
Revisión y seguimiento de casos especiales que tienen diferente calificación.
- Apoyo en la revisión de reclamos por mala calificación o cambio de categoría SBS en coordinación en el área de Atención al Cliente.
Revisión de la información de los reclamos los cuales son enviados al Analista de Riesgos o Analista Senior de Riesgo de Crédito para emitir opinión.
- Otras funciones a solicitud de la Gerencia de Riesgos.

3.2 Experiencia en Caja Arequipa

Las funciones en Caja Arequipa empiezan desde Junio de 2013 y están basadas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) el cual pasa por un proceso de evaluación por parte de la Gerencia y Directorio de la institución para ser aprobado.

Las funciones aprobadas son las siguientes:

3.2.1 Funciones Generales:

1. Apoyar al departamento para el cumplimiento de los objetivos trazados.
2. Elaborar la información que se requiera relacionada con la identificación, análisis, evaluación y administración de riesgos en el momento oportuno.
3. Efectuar las mediciones de los riesgos de créditos a los que está expuesta La Caja.
4. Guardar la confidencialidad de la información a la que tiene acceso tanto en lo referente a las operaciones propias como en el ámbito administrativo. La confidencialidad debe cumplirse aun cuando haya dejado de laborar en La Caja.
5. Cumplir con la normatividad y los procedimientos establecidos por La Caja.
6. Realizar un seguimiento específico de la información relativa a las excepciones aplicadas a las políticas crediticias.
7. Cualquier otra tarea no prevista que sea encargada por la Jefatura de la Unidad de Riesgos.

3.2.2 Funciones Específicas:

1. Brindar apoyo en el seguimiento de la calidad de cartera crediticia.
2. Brindar apoyo en el proceso de seguimiento de riesgo de sobreendeudamiento.
3. Emitir opinión de riesgos sobre créditos de mediana y pequeña empresa 1 de acuerdo a los niveles establecidos.
4. Emitir opinión de riesgos sobre créditos refinanciados de acuerdo a los niveles establecidos.
5. Emitir opinión sobre convenios de créditos.
6. Efectuar el control y seguimiento de los límites establecidos para el otorgamiento de créditos a Directores, trabajadores y sus familiares, según normativa vigente.
7. Retroalimentar periódicamente el sistema de detección temprana del riesgo crediticio.
8. Emitir opinión a solicitudes de cambio de clasificación del cliente.
9. Atender los requerimientos de las diferentes áreas en relación a reclamos de clientes en temas referidos a clasificación del deudor.
10. Elaborar informes varios relacionados a riesgo crediticio, a solicitud de su jefatura inmediata.
11. Realizar visitas aleatorias para determinar evaluación de créditos otorgados.

12. Contribuir con el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio establecidos para la Unidad de Riesgos.
13. Detectar riesgos crediticios de la cartera de créditos.

3.2.3 Funciones de Seguimiento:

1. Brindar apoyo en las funciones de seguimiento asignadas al Analista Senior de Riesgo Crediticio, las mismas que comprenden: Evaluación a la implementación oportuna y adecuada de los Acuerdos de Comité de Riesgos, registro detallado de los acuerdos y encargos del Comité de Riesgos, contacto con las áreas responsables de la implementación y reporte mensual respecto a los acuerdos y encargos que hubieran sido atendidos y de aquellos que estuvieran pendientes.

3.3 Políticas

Es importante mencionar que las funciones aprobadas fueron elaboradas en base a reglamento de la SBS y normativa interna de Caja Arequipa.

La SBS exige que las instituciones financieras, mediante la Unidad de Riesgos, emita opinión a los créditos de tipo Gran Empresa (promedio de ventas anuales superior a los S/ 20 millones) y Mediana Empresa (endeudamiento superior a S/ 300 mil en los últimos 06 meses) independientemente del monto solicitado.

También se tuvo una recomendación por parte de la SBS que Caja Arequipa emita opinión a los créditos tipo Pequeña Empresa 1.

Por normativa interna de Caja Arequipa todas las solicitudes de crédito cuyo monto acumulado (crédito solicitado + créditos vigentes sin considerar créditos hipotecarios) superen los S/ 100mil o USD 33mil deben tener opinión de la Unidad de Riesgos.

En relación a los créditos hipotecarios todas las solicitudes de crédito mayor a los USD 50mil o S/ 150mil deben tener opinión de la Unidad de Riesgos.

Los créditos refinanciados también deben tener opinión de la Unidad de Riesgos.

3.4 Detalle de Funciones:

3.4.1 Opinión de solicitud de créditos y refinanciados

En el **año 2013**, los primeros meses fueron de aprendizaje de qué elementos del expediente de créditos se debían revisar para la evaluación y posterior emisión de la opinión de la Unidad de Riesgos (solicitudes de crédito y refinanciamiento). También hacía atención de reclamos por mala calificación en el sistema financiero.

Cuando Caja Arequipa hizo el cambio de CORE (Bantotal), las funciones realizadas estaban destinadas a la parametrización (configuración y validación) en el nuevo sistema de los anexos normativos que eran responsabilidad de Riesgo Crediticio como lo son el anexo 5; 5A; 5D, etc. Este trabajo fue realizado en conjunto con los proveedores del nuevo sistema.

El proceso de validación de anexos normativos en el nuevo sistema tuvo una duración de 3 a 4 meses (de julio a octubre) incluido los meses de prueba. Durante estos meses estuve destacada a tiempo completo a la validación de anexos, por lo tanto; no realicé visitas a clientes ni emití opinión a solicitudes de crédito ni refinanciamiento.

En los meses que no estuve destacado a la validación de anexos he realizado, en promedio 30 solicitudes de crédito, 25 refinanciamientos, 15 visitas mensuales a clientes, visita las agencias designadas y elaborado informes mensuales, trimestrales y semestrales. Además de la elaboración de anexos normativos.

El monto promedio de las evaluaciones aprobadas fue de S/ 105mil.

En el **año 2014** el promedio mensual de solicitudes de crédito fueron de 28 expedientes, 25 refinanciamientos y se mantuvo el número de visitas a clientes. El monto promedio de las evaluaciones aprobadas fue de S/ 107mil, siendo los créditos pequeña y microempresa los de mayor recurrencia.

También seguí haciendo los informes mensuales, trimestrales y semestrales y otros informes a solicitud de la Jefatura de Riesgos. Además, de los anexos normativos que se envían a la SBS de forma mensual.

En el **año 2015** el promedio mensual de créditos revisados aprobados fueron de 28, mientras que los refinanciados bajaron a 12. En el caso de los créditos refinanciados, la disminución se debe a cambios en las políticas de Caja Arequipa en las que se menciona que las solicitudes de refinanciamiento solo deben tener opinión de la Unidad de Riesgos si el monto es superior a los S/ 20,000 de saldo capital vigente. Cabe resaltar que en el primer trimestre se realiza el cambio de Unidad a Gerencia y, en el mes de agosto del mismo año, se incorpora la Sra. Maria Esther Ninavilca Paniura como Gerente de Riesgos.

En el **año 2016** se incorpora un Jefe de Admisión y Seguimiento de Riesgo de Crédito. El promedio mensual de solicitudes de crédito fue de 25 expedientes con un monto promedio de S/ 100mil.

3.4.2 Seguimiento

Para la elaboración de informes de seguimiento se tomaba en base los reportes mensuales y trimestrales proporcionados, en un inicio, por el área de Tecnologías de la Información (TI).

El análisis y seguimiento de cartera se realizó mediante cuadros y gráficos en los que se apreciaba la evolución de la cartera total de Caja Arequipa tanto en número de clientes, saldo de capital, saldo en mora, porcentaje en mora mayor a 15 y 30 días, etc. También se realizó análisis por zonas geográficas y agencias.

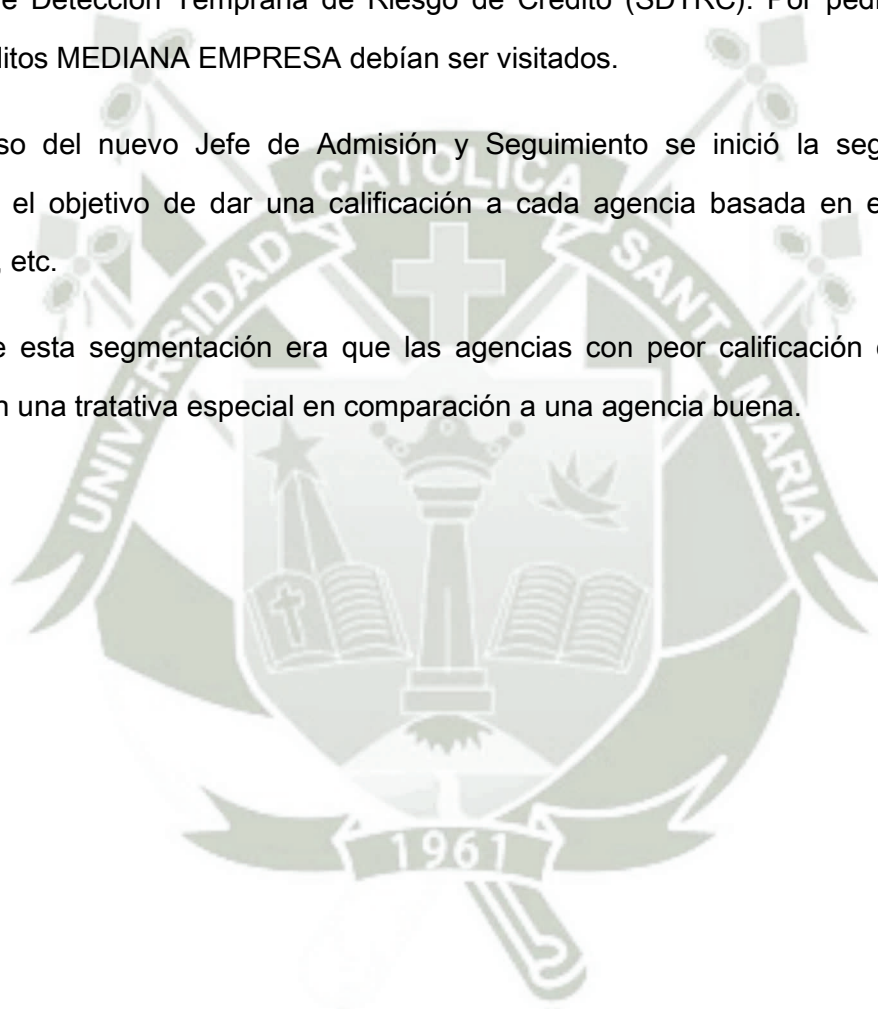
Además, se realizó análisis de la cartera por medio de cosechas de créditos desembolsados donde se podía apreciar el tiempo que transcurría en deteriorarse la cartera. Este análisis era de los más importantes ya que se podía detectar o apreciar el comportamiento de las campañas de créditos en las que algunos requisitos para solicitar créditos son más flexibles.

El seguimiento a la cartera de créditos también estaba hecho por medio de visitas inopinadas a clientes elegidos de manera aleatoria. La selección de los clientes también se podía hacer por el tipo de crédito SBS, tipo de actividad, monto de capital vigente, etc.

En las visitas a clientes se pudo observar si lo presentado por el analista de créditos guarda relación con la evaluación financiera, plan de inversión presentado, situación actual del cliente, problemas de capacidad de pago, etc. Toda la información obtenida en la visita es ingresada a un Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Crédito (SDTRC). Por pedido de la SBS todos los créditos MEDIANA EMPRESA debían ser visitados.

Con el ingreso del nuevo Jefe de Admisión y Seguimiento se inició la segmentación de agencias con el objetivo de dar una calificación a cada agencia basada en el monto de la cartera, mora, etc.

El objetivo de esta segmentación era que las agencias con peor calificación o deterioro de cartera tengan una tratativa especial en comparación a una agencia buena.



CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1 Situación anterior

Para el año 2013, inicio de la experiencia profesional en Caja Arequipa, la entidad no contaba con una metodología para poder definir la exposición a riesgo de crédito de sus distintas agencias a nivel nacional, por lo que Caja Arequipa carecía de definición de límites de exposición a riesgo de crédito por departamento, incrementando su requerimiento de capital adicional.

Lo anterior traía consigo que la entidad genere ineficiencias desde dos puntos de vista:

- a. A la hora de definir el monto por requerimiento de capital, y en algunas agencias, un aumento significativo de las provisiones por agencias.
- b. La entidad no contaba con una metodología interna que le permitía consolidarse en los mercados donde ya tenía agencias, debido a la incertidumbre existente por la exposición a riesgo de la agencia.

Los dos inconvenientes anteriores sirvieron de base para poder desarrollar la siguiente metodología para poder determinar la exposición a riesgo de crédito de cada agencia de Caja Arequipa a nivel nacional.

4.2 Situación actual

Dada la incertidumbre explicada en el apartado anterior, opté por desarrollar una metodología que jerarquice (ranking) a las agencias según su nivel de exposición de riesgo de crédito, medido a través de las pérdidas esperadas, pérdidas inesperadas, mora contable y el saldo de cartera de cada agencia, con el objetivo de diagnosticar la situación de las agencias y poder discriminar aquellas agencias con riesgo alto, de aquellas que tienen un buen control de su cartera.

El número de agencias se encuentra resumido en la siguiente tabla:

Tabla 7: Número de agencias por Región y tipo

Región / Tipo de agencia	Especial	Grande	Informativa	Mediana	Muy Grande	Pequeña	Total
Andina		1	1	5	1	7	15
Arequipa	3	4		3		15	25
Centro Oriente	2			6	1	8	17
Imperial	1	1	2	2	1	8	15
Lima I	1			2	1	10	14
Lima II - Ica		2	1	3		9	15
Norte	1			1		1	3
Sur		1				8	9
Total	8	9	4	22	4	66	113

Fuente: Caja Arequipa

Elaboración: Propia

4.2.1 Metodología Propuesta

La metodología propuesta consta de los siguientes pasos:

Paso 1

Calcular las pérdidas esperadas, a través de las provisiones generadas por cada agencia en un lapso de 12 meses.

Debido a que el análisis de la mora no es suficiente per-se, es necesario introducir una variable que cuantifique con mayor precisión la calidad de la cartera.

Paso 2

Calcular las pérdidas inesperadas como el porcentaje del requerimiento de capital sobre las colocaciones de la agencia, de tal forma que se podrá determinar el monto en soles de requerimiento de capital por agencia.

Paso 3

Calcular la mora contable por agencia. La mora contable es el resultado de los saldos por estado contable de los créditos Vencidos y Judiciales entre el total de la cartera bruta

Paso 4

Determinar los niveles según la siguiente fórmula.

$$\bar{X} - t_{\alpha/2} \frac{s}{\sqrt{n}} < \mu < \bar{X} + t_{\alpha/2} \frac{s}{\sqrt{n}}$$

Donde:

\bar{X} : Es el promedio de la variable.

$t_{\alpha/2}$: Es el valor crítico del estadístico *t student* (para muestras pequeñas)

S : Es la desviación estándar muestral.

\sqrt{n} : Raíz cuadrada del número de observaciones en la muestra.

Paras aquellas variables que sobrepasan el límite se procederá con el paso 5

Paso 5

Determinar los pesos según la siguiente tabla.



Tabla 8: Tabla de pesos para la estimación de los intervalos de confianza (en cientos de soles)

PESOS				
Operación	Niv. Trans	Límite Sup.	Peso	Puntaje
MORA	1	1 000	10	10
	2	5 000		20
	3	10 000		30
	4	30 000		40
	5	30 000		50
Operación	Niv. Trans	Límite Sup.	Peso	Puntaje
PROVISIONES	1	1 000	8	8
	2	5 000		16
	3	10 000		24
	4	30 000		32
	5	30 000		40
Operación	Niv. Trans	Límite Sup.	Peso	Puntaje
REQUERIMIENTO DE CAPITAL	1	1 000	10	10
	2	5 000		20
	3	10 000		30
	4	30 000		40
	5	30 000		50

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Es preciso indicar que los límites de cada uno de las variables, al igual que el peso son manipulables, por ejemplo, cuando la economía se encuentra dentro de su ciclo expansivo, es posible ajustar los pesos de cada una de las variables para que sean más laxas al momento de catalogar a una agencia dentro de un riesgo específico.

Paso 6

Se consideró el rango de score con su respectivo nivel de riesgo asignado, según los cuartiles de los puntajes:

Tabla 9: Puntajes de riesgo

Riesgo	Puntos	Nivel
Puntaje	98	Bajo
	116	Moderado
	126	Alto
	126	Muy Alto

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Finalmente se asignará a las agencias en alguno de los Niveles de la tabla anterior.

4.3 Resultados

Luego de aplicar la metodología explicada en la sección anterior, sobre las 113 Agencias para el mes de septiembre del presente año, los resultados fueron que 44 de las 113 agencias están catalogadas con riesgo muy alto, mientras que 12 están catalogadas como bajas.

El mayor número de agencias se encuentran concentrados entre los riesgos muy alto y moderado, 44 y 41 respectivamente. Por tipo de agencia, 88 agencias se encuentran repartidas entre mediana y pequeña.

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos en el mes de septiembre.

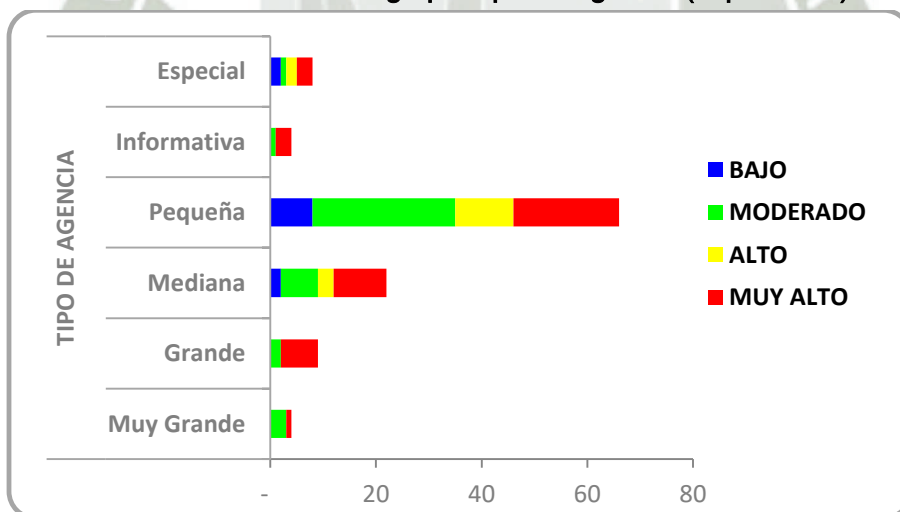
Tabla 10: Resultados de la metodología de ranking de agencias (septiembre)

NIVEL DE RIESGO	TIPO DE AGENCIA						TOTAL
	Muy Grande	Grande	Mediana	Pequeña	Informativa	Especial	
MUY ALTO	1	7	10	20	3	3	44
ALTO	-	-	3	11	-	2	16
MODERADO	3	2	7	27	1	1	41
BAJO	-	-	2	8	-	2	12
TOTAL	4	9	22	66	4	8	113

Elaboración: Propia en base a la metodología propuesta.

El siguiente gráfico resume la situación de las agencias por tipo de agencia y nivel de riesgo.

Gráfico 13: Nivel de riesgo por tipo de agencia (septiembre)

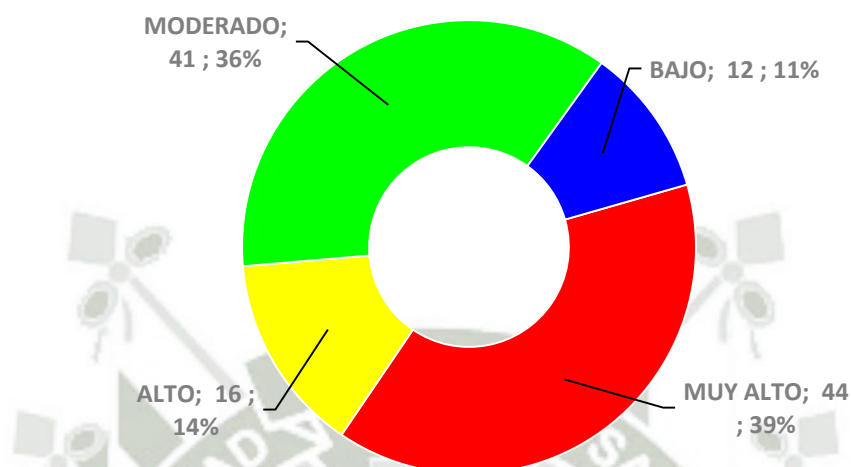


Elaboración: Propia en base a la metodología propuesta.

Como se puede observar el 58% de las agencias se encuentran clasificadas como pequeñas, de las cuales el 30% están clasificadas como riesgo muy alto.

El siguiente gráfico resume la situación de las agencias por clasificación de riesgo.

Gráfico 14: Porcentaje de Agencias por Nivel de Riesgo



Elaboración: Propia en base a la metodología propuesta.

El 36% de las agencias se encuentran clasificadas con riesgo moderado (41), mientras que 44 se encuentran clasificadas con riesgo muy alto (39%).

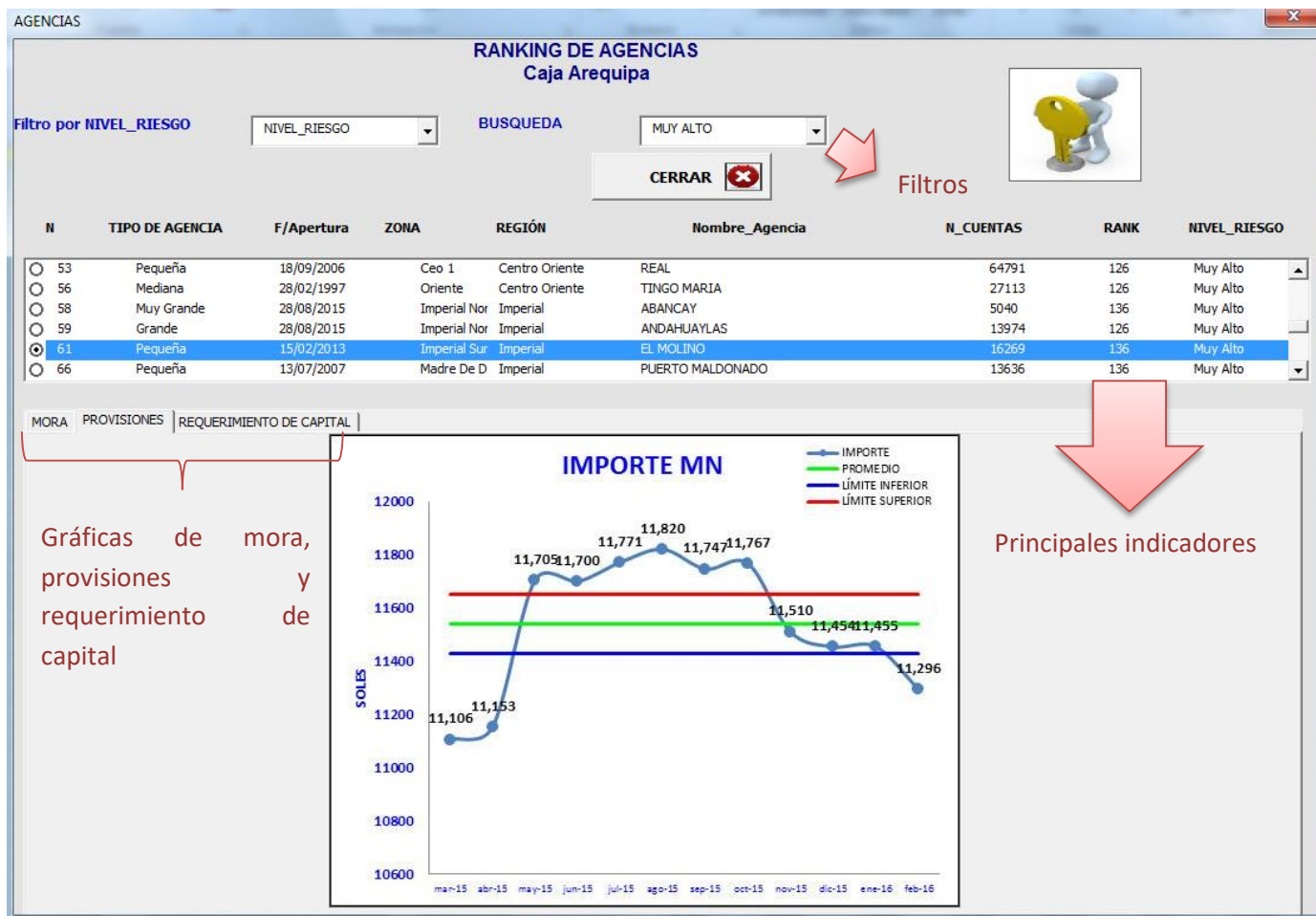
El elevado número de agencias clasificadas con riesgo muy alto, se debe a que estas no logran salir del todo de los años de reducción de ciclo económico (año 2012-2014), que indujeron a los clientes a prestar menos atención a sus responsabilidades crediticias, llevándolos a entrar en default. Se espera que para el primer semestre del 2017, el número de agencias clasificadas con riesgo muy alto se reduzca en la mitad.

4.4 Operatividad de la metodología

Debido al número de agencias y la actualización de la metodología, se desarrolló una macro en Microsoft Excel, que permite seleccionar a las agencias por diversos filtros (nivel de riesgo, nombre de agencia, Región de agencia) para poder acelerar la búsqueda de la agencia y el control de los niveles de riesgo.

La siguiente ilustración presenta la salida de la macro.

Ilustración 1: Salida de la programación en Excel para el Ranking de Agencias



Elaboración: Propia en base a la metodología propuesta.

CONCLUSIONES

PRIMERA

La ausencia de una metodología que permite a la Caja Arequipa segmentar a sus agencias, no permite que la Gerencia elabore políticas diferenciadas según su tipo de exposición, castigando a las agencias buenas y premiando a las malas.

SEGUNDA

La nueva metodología de segmentación de agencias, permite discriminar a las agencias según su grado de exposición a riesgo de crédito, permitiendo a la gerencia diseñar políticas diferenciadas según los niveles de riesgo aceptados por apetito y tolerancia a riesgo de crédito.

TERCERA

Para septiembre del presente año el 54% de las agencias se encuentran entre riesgo alto y muy alto. A pesar que la mora en CA se encuentra por debajo de los años anteriores, el gasto en provisiones no muestra la misma reducción, principalmente por los sistemas de cobranza.

CUARTA

El 30% de las agencias catalogadas como pequeñas se encuentran dentro de riesgo muy alto, mientras que el 12% de las mismas presentan un nivel de riesgo bajo.

QUINTA

El 40% de agencias medianas se encuentran con un riesgo bajo y moderado, el otro 60% se encuentran como agencias de riesgo alto y muy alto.

SEXTA

El 78% de las agencias se encuentran concentradas entre medianas y pequeñas, de las cuales el 68% tiene riesgo muy alto.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar una metodología completa que permita determinar la rentabilidad ajustada por riesgo (RORAC), de tal forma que se tendría un panorama total de las agencias al mapear riesgo y rentabilidad.
- Generar un ranking de analistas para poder diseñar mejores políticas remunerativas, incentivando a los analistas a mejorar sus resultados de mora, colocación y provisiones.
- Generar una lista de clientes con mejor comportamiento dentro de las agencias con el objetivo de no castigar a los clientes dentro de agencias malas y no premiar a clientes malos dentro de agencias buenas bajándoles el monto de aprobación.



BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Uruguay (1999). Administración de Riesgos.
http://www.bcu.gub.uy/Acerca-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano_Adm_Riesgos.pdf
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2015). Las Microfinanzas en el Perú. Arequipa: CCIA.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos. (2016). CMAC Arequipa- Informe de Clasificación. Lima: EQL.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019. Lima: MEF.
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP's. (2009). Resolución SBS N° 14354-2009. Aprobar el Reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito que forma parte integrante de la presente Resolución, en adelante el Reglamento., de SBS
Página web: www.sbs.gob.pe/regulacion/normasvigentes.
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP's. (2008). Resolución SBS N° 11356-2008. Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones
www.sbs.gob.pe/regulacion/normasvigentes.
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP's. (2011). Resolución SBS N° 3780-2011. Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito.
Página web: www.sbs.gob.pe/regulacion/normasvigentes.